

V I T A A N Y A G

A hazai tulajdonú vállalatok exportképességének javítása

Az összeszerelői exporttól a tudás-, márká- és disztribúcióalapú exportig

Szendrői Gábor, MGYOSZ al-elnök, MGYOSZ elnökségi tagokkal együttműködésben

2026. augusztus

Az anyag abból indul ki, hogy a magyar export nem egyetlen teljesítmény, hanem három – és hogy a felzárkózás szempontjából csak a harmadik, a saját tudásra, márkára és saját disztribúcióra épülő réteg az, ami az ország hosszú távú sikerét megalapozza. Ebből vezet le öt kormányzati beavatkozási irányt, mindegyikhez konkrét eszközzel, felelőssel, ütemezéssel és mérhető célszámmal.

A javaslatok jelentős része nem igényel új költségvetési forrást, csak döntést és eljárásrendet. A számszerű paraméterek – keretösszegek, arányok, küszöbök, célértékek – vitára szánt kiindulópontok. A kulcsadatok forrását, definícióját, vonatkozási évét és bizonytalansági sávját a **Melléklet A** tartalmazza.

Tartalom

Tartalom	2
Vezetői összefoglaló	4
1. Kiindulópont: a magyar export nem egy teljesítmény, hanem három.....	7
1.1. A számok, amelyekkel dicsekedni szoktunk	7
1.2. Az első réteg: a nemzetközi cégek exportja	8
1.3. A második réteg: a magyar alkatrészbeszállítás	8
1.4. A harmadik réteg: márka és saját disztribúció	9
1.5. A valódi választóvonal: az értéklánc-érettségi létra	10
1.6. Miért nem elég „több exportot” mondani	11
2. A harmadik réteg feltételei.....	13
2.1. Nulladik feltétel: érteni kell, hova érdemes elindulni	13
2.2. Legyen olyan tudás, ami nemzetközileg is értékes.....	13
2.3. Legyen professzionális szervezet.....	14
2.4. Épüljön márka.....	14
2.5. Legyen saját disztribúció	15
2.6. A környezeti feltétel: kapjon itthon szerepet a saját tudású magyar cég	15
3. Honnan indulunk: a hazai vállalati szektor mai állapota	18
3.1. A duális szerkezet nem oldódik, hanem mélyül	18
3.2. A támogatási rendszer nem termelékenységet, hanem eszközállományt finanszírozott	18
3.3. A támogatási rendszer szétaprózott és nehezen hozzáférhető	18
3.4. Néhány további, exportot közvetlenül érintő égető kérdés	19
4. Kit céloz a csomag? Támogatotti kör és exportérettség	20
4.1. A támogatotti kör meghatározása.....	20
4.2. Az önerő elve: hol kezdődik az állam dolga.....	21
4.3. Exportérettségi szintek: melyik eszköz kinek való.....	22
4.4. Egy következmény: a célzás szakismeretet kíván az államapparátusban	23
5. Mit tehet a kormány? Öt beavatkozási irány	24
5.1. Első irány: tudástranszfer és piacismeret.....	24
5.2. Második irány: a piacépítés kockázatmegosztása	27
5.3. Harmadik irány: keresletoldal – a hazai referencia megteremtése	30
5.4. Negyedik irány: a támogatott betelepülők beszállítói integrációjának számonkérése	33
5.5. Ötödik irány: vállalati professzionalizáció és tulajdonosi átmenet	34
6. Amit nem szabad csinálni	36
6.1. És amit nem a kormánynak kell megcsinálnia	37
6.2. Kockázatok, amelyeket vállalni kell	37
7. Mérés, intézményrendszer, kormányzás.....	39
7.1. A javasolt mutatókészlet	39

7.2. Intézményi javaslatok	39
8. Javasolt ütemezés.....	41
9. Zárszó.....	42
Melléklet A: Adatok, definíciók, módszertan, bizonytalanság	43
A.1. Három módszertani alapelv	43
A.2. Az egyes kulcsszámok.....	43
A.3. Összefoglalva: mit kell megerősíteni, mielőtt döntés épül rá.....	44
Melléklet B: Források és háttéranyagok.....	45
Saját háttéranyagok.....	45
Adatforrások.....	45
Megjegyzés a felhasználáshoz	45

Vezetői összefoglaló

Magyarország exportteljesítménye a nyers számok alapján kiemelkedő: a kivitel a bruttó hazai termék 80 százaléka körül vagy afölött mozog, ami európai összevetésben is a legnyitottabb gazdaságok közé sorol minket. Ez a szám azonban önmagában semmit nem árul el arról, hogy a kivitelből mennyi marad itthon, és még kevesebbet arról, hogy mennyi marad **magyar döntés és magyar tulajdon alatt**. Márpedig a következő évtized felzárkózási pályáját nem az export nagysága, hanem ez a két utóbbi kérdés dönti el.

Az anyag alaptézise, hogy a **magyar export nem egyetlen teljesítmény, hanem három, egymástól élesen eltérő teljesítmény összege**, és a gazdaságpolitika három évtizede úgy beszél róla, mintha egy volna:

- **Első réteg – a nemzetközi cégek exportja.** Volumenében ez a domináns tétel: a magyarországi cégek exportárbevételének mintegy négyötöde külföldi tulajdonú vállalatoknál keletkezik. A hazai gazdasági környezetre gyakorolt hatása azonban korlátozott: az itt maradó érték jórészt bér és bérteher, a technológia, a márka, a vevőkapcsolat és a döntés külföldön marad. Ha holnap változik a csoportstratégia, a teljesítmény mozdítható. Ráadásul az elmúlt három és fél évtized alatt ez a réteg sokkal kevésbé alapozta meg a további rétegeket, mint elvárható lett volna.
- **Második réteg – a magyar cégek alkatrész- és részegység-beszállítása.** Ez már valódi magyar vállalati teljesítmény, és fontos, hogy legyen. De döntően **munkát ad magyaroknak, nem hozzáadott értéket tart itthon**: az árat, a specifikációt, a fejlesztési irányt és a végvevőt más határozza meg. A beszállító a saját piacát nem birtokolja, csak bérl. Viszont – ellentétben az első réteggel – már ma is fontosabb alapját képezi a harmadik rétegnek.
- **Harmadik réteg – a saját tudásra, márkára és saját disztribúcióra épülő export.** Volumenében ma ez a legkisebb réteg, közgazdasági értelemben azonban ez az egyetlen, amely tartósan magas hozzáadott értéket, magas bért, hazai adóalapot és – ami a legfontosabb – **nehezen elvehető és elvihető pozíciót** teremt.

A stratégiai cél pontosan

Fontos, hogy a hármas bontásból milyen célt vezetünk le, mert ez adja a teljes javaslatcsomag irányát – és mert könnyű félreérteni.

A stratégiai cél természetesen **se nem** a hazai gazdaságnak megfelelő szerepet és teret adó FDI-bázisú termelés csökkentése, **sem nem** a magyar tulajdonú beszállítói export csökkentése, szinten tartása vagy éppen növelése. Ezek a rétegek fontosak, és megfelelő gazdaságpolitika mellett továbbra is tudást hoznak és hozzáadott értéket termelnek.

A stratégiai cél a **magyar tulajdonú piacépítő export létrehozása és növelése**: az, hogy minél több vállalat jusson fel a magasabb értéklánc-szintekre.

Nem távozásra bírni a külföldi befektetőket – hanem rávenni őket minden jogszerű eszközzel a hazai tudásbázis és a hazai hozzáadott érték növelésére, valamint döntési központok idetelepítésére.

Nem elvenni akarunk a második rétegtől – hanem **átjárót nyitni** belőle a harmadikba, és ehhez az kell, hogy a felfelé lépés legyen a támogatott mozgás, ne a helyben maradás.

Ez az anyag a harmadik rétegbe jutás elősegítését elemzi. Az első réteg működésével kapcsolatos lehetőségekkel – és ezáltal a második réteg vastagításának módozataival – külön anyagban foglalkozunk, hiszen éppen ez nyit lehetőséget a harmadik réteg dinamikus, mennyiségi bővülésére.

A valódi választóvonal ezért nem az, hogy egy cég beszállító-e vagy márkatulajdonos. A valódi választóvonal az, hogy **ki birtokolja a technológiát, a specifikációt, az árazást, a vevőkapcsolatot és a piacot**. Egy saját technológiát birtokló, társfejlesztő beszállító feljebb áll az értékláncban, mint egy gyenge márkával, importált termékekre épülő kereskedő. Az 1.5. alfejezet ezért egy hétfokú értéklánc-érettségi létrát vezet be a hármas bontás finomítására.

A harmadik réteg feltételei

A piacépítő exporthoz négy feltételnek kell egyszerre teljesülnie a vállalati oldalon – de mind a négy előtt áll egy nulladik, amelyről ritkán esik szó: **érteni kell, hova érdemes egyáltalán elindulni**. A szisztematikus piacfelderítés és üzleti analitika a magyar közép- és nagyvállalati körben nagyrészt hiányzik, és ez régiós összevetésben is versenyhátrány. Enélkül a lehetőség meg sem látszik – márpedig a folyamat mindig ott kezdődik, hogy valaki meglátja a lehetőséget.

1. **Legyen olyan tudás, amely nemzetközileg is értékes.**
2. **Legyen professzionális szervezet.** A márkát, a külföldi leányvállalatot és az akvizíciót nem lehet egyszemélyes cégmodellben működtetni – és ugyanez a képesség a hazai termelékenységi lemaradás egyik fő tartaléka is.
3. **Épüljön márka.**
4. **Épüljön saját disztribúció.**

Ehhez a négyhez járul egy ötödik feltétel, amely azonban különbözik a többitől: **a saját tudású magyar cég kapjon itthon szerepet**. A hazai referencia a külpiazi hitelesség egyik legerősebb jelzése – de nem a vállalat teremti meg, hanem a hazai beszerzői kultúra adja meg vagy nem adja meg. Ezért nem vállalati házi feladat, hanem kormányzati eszköz (harmadik irány), és a haszna is elsősorban nemzetgazdasági.

Öt kormányzati beavatkozási irány

Ebből a négy feltételből egyet sem tud az állam a vállalkozó helyett teljesíteni. Mind a négyenél tud viszont akadályt elhárítani, kockázatot megosztani és eredményt megmérteni. A javaslatcsomag ennek megfelelően öt beavatkozási irányra épül.

Irány	Tartalom	Jellege
1. Tudástranszfer és piacismeret	Menedzsment-, márka- és disztribúciós kompetencia behozatala; a multiktól kiáramló tudás becsatornázása; szisztematikus piacfelderítés first loss logikával finanszírozva.	Kis volumenű költségvetési
2. A piacépítés kockázatmegosztása	Szerves kiépítésnél célzott, mérföldkövekhez kötött, degresszív támogatás; külföldi cégvásárlásnál nem közvetlen támogatás, hanem first loss típusú állami kockázatvállalás .	Garancia, mérlegen belüli
3. Keresletoldal: hazai referencia	A „Made in Hungary” logika: B2B minőségjel, kapacitásatlaz, „Miért ne magyart?”-teszt, életciklus-költség. Az állam, mint vevő legyen az első, aki aláveti magát.	Szabályozási, forrásigény nélkül
4. Az FDI-integráció számonkérése	A támogatott betelepülőknél a hazai beszállítói arány mérhető, szerződéses teljesítménymutató legyen.	Szerződéses, intézményi
5. Professzionalizáció és tulajdonosi átmenet	Saját márka + saját disztribúció + nemzetközi akvizíció = professzionális menedzsment. Enélkül a másik négy irány nem működik. Generációváltás, második vezetői vonal, igazgatósági kompetencia.	Vegyes; részben szabályozási

Az ötödik irány a másik négy működésének feltétele. A harmadik réteg három építőeleme – a márka, a saját disztribúció és a nemzetközi akvizíció – **mindegyike ugyanazt az egy képességet feltételezi**: hogy a tulajdonos-vezető a saját cégén kívül is működtetni tudjon valamit. Ez a magyar középvezetési szektor legfontosabb belső ügye, és a generációváltás miatt éppen most éleződik ki.

Terminológiai javaslat

Ez az anyag a „**kifektetés**” szót nem használja. A kifejezés eredetileg szóviccként került a közbeszédbe, és azt sugallja, hogy tőkét viszünk ki az országból – holott pontosan az ellenkezőjéről van szó: külpiaci pozíciót építünk, hogy a jövedelem itthon képződjön.

Helyette a **piacépítés** fogalmát használjuk: *piacépítő export* (a harmadik réteg), *piacépítő beruházás* (a külpiaci szerves kiépítés vagy cégvásárlás), *piacépítő vállalat* (a támogatotti kör). A javasolt üzenet egy mondatban: **nem kifektetünk, hanem piacot építünk.**

Amit a csomag nem vállal

A javaslatok jelentős része nem igényel új költségvetési forrást, csak döntést és eljárásrendet. Ami forrást igényel, az döntően garancia és kockázatmegosztás, nem vissza nem térítendő támogatás. A csomag nem jelöl ki nemzeti bajnokot, nem korlátozza az importot, nem finanszíroz eszközbeszerzést, és nem ír új deklarációt.

Egyetlen mondatban: **a kormány nem tud magyar márkát építeni – azt csak a vállalkozó tudja. A kormány azt tudja megtenni, hogy a piacépítő export feltételei közül mindegyiknél elhárítja az akadályt, megosztja a kockázatot, és megméri az eredményt. Az elmúlt tizenöt év támogatáspolitikája ehelyett gépeket és csarnokokat finanszírozott – eszközben gazdagok lettünk, márkában szegények maradtunk.**

1. Kiindulópont: a magyar export nem egy teljesítmény, hanem három

1.1. A számok, amelyekkel dicsekedni szoktunk

A magyar külkereskedelmi teljesítmény önmagában lenyűgöző. A kivitel az elmúlt években tartósan a GDP 80 százaléka körül vagy afölött alakult, a nettó export pedig évek óta pozitív egyenleget mutat. Az exportstatisztika a mindenkor kormányzati kommunikáció egyik legkedvesebb mutatója.

A dicsekvés akkor válik önbecsapássá, amikor a mutató mögé nézünk. Három adat elég ehhez. Mindhárom számhoz tartozik forrás, vonatkozási év és bizonytalansági sáv; ezeket a **Melléklet A** részletezi, és ott jelöljük azt is, melyik állítás igényel további megerősítést.

- **Tulajdon.** A magyarországi cégek exportárbevételének nagyjából **80 százaléka külföldi tulajdonú vállalatoknál keletkezik.** A hazai többségi tulajdonú cégek exportbevétele nagyságrendileg 6–7 ezer milliárd forint, a külföldi tulajdonúaké ennek négyszerese-ötszöröse. Miközben a működő cégek 80 százaléka magyar tulajdonú, az exportárbevételen belüli arány pontosan fordított. *(Forrás: GKI-elemzés társasági beszámolók alapján. A besorolás közvetlen többségi tulajdon szerint történik, ami a közvetett és a holdingon keresztül magyar tulajdont pontatlanul kezeli – lásd Melléklet A.)*
- **Hozzáadott érték.** A magyar bruttó exporton belüli **hazai hozzáadott érték 53,5 százalék** – ez az Európai Unióban a legalacsonyabbak közé tartozik. A mutató 1995-ben még 73 százalék volt, az ezredfordulóra esett 53 százalék körüli szintre, és azóta lényegében ott ragadt. *(Forrás: OECD TiVA, 2025-ös kiadás, EXGR_DVA mutató, 2022. évi adat. Modellalapú becslés az OECD input-output tábláiból, kiadásonként revideálódik; reális sáv ± 1 –2 százalékpont.)*
- **Szerkezet.** Az export legnagyobb tételei egyben a legalacsonyabb hazai hozzáadott értékű ágazatok. A járműipar és az akkumulátorgyártást is magában foglaló villamosgép-gyártás együtt a kivitel közel harmadát adja, miközben a járműipari export hazai hozzáadott értéke a 33 százalékot sem éri el. Összehasonlításképp: az élelmiszeripari exportnál ez az arány 60 százalék körül van, egy teljes egészében itthon fejlesztett szoftvernél pedig akár 100 százalék. Ráadásul az importált gépek amortizációja – ami például az akkumulátorgyártásban, de sok más szegmensben is hatalmas – a kimutatásokban **hazai hozzáadott értéként jelenik meg**, vagyis a tényleges hazai teljesítmény még ezeknél a számoknál is gyengébb.

Egy fontos módszertani megfigyelés

A hazai hozzáadottérték-arány nemzetközi összevetésénél óvatosan kell fogalmazni. A mutató **mechanikusan alacsonyabb a kicsi és nyitott gazdaságokban**: minél kisebb egy ország, annál nagyobb hányadot kell importálnia ahhoz, hogy exportáljon. Ezért a Németországgal vagy Franciaországgal való összevetés részben országméret-összehasonlítás, nem teljesítmény-összehasonlítás. Az érdemi referenciacsoport Csehország, Szlovákia, Lengyelország és Szlovénia – hozzáánk hasonló méretű, hasonlóan nyitott, hasonló szerkezetű gazdaságok. **A magyar érték ebben a szűkebb mezőnyben is a sereghajtók között van**, és ez az, ami a helyzetet valóban aggasztóvá teszi. A dokumentum ezért a célértékeket is a régiós mezőnyhöz köti, nem a nyugat-európaihoz.

Ez a három adat együtt azt jelenti, hogy **a magyar export nagy, de sekély**. Nagy, mert mélyen beépültünk a globális értékláncokba. Sekély, mert alacsony pozícióban épültünk be, és a beépülés mértéke egyben a függőség mértéke is.

1.2. Az első réteg: a nemzetközi cégek exportja

A magyarországi FDI-alapú export a rendszerváltás utáni gazdaságfejlesztés legnagyobb sikere és egyben legnagyobb korlátja. Sikere, mert munkahelyet, technológiát, fegyelmezett termelési kultúrát és exportvolument hozott egy olyan országba, amelyben ezekből mind hiány volt. Korlátja, mert **a hazai környezetre gyakorolt tovaggyűző hatása mindmáig meglepően csekély.**

Miért? Mert a Magyarországon megtelepedett befektetők túlnyomó része gyártási és szolgáltatóközponti (SSC) funkciót végez. Az innovációként vagy kutatásként kommunikált tevékenységek jelentős hányada mérnöki részfeladat. A stratégiai kutatás-fejlesztés, a kitekintő technológiai fejlesztés, a kulcsbeszerzés, az értékesítés és a marketing – és ezáltal a regionális vagy globális döntéshozatal – ritkán települ ide. A globális értékláncokban ezek a magyarországi funkciók jellemzően „első szintű”, költségalapú pozíciók; ritka a technológiai élvonalat képviselő „második szint”, és még ritkább az értékláncot irányító „harmadik szint”.

Ennek három következménye van, amelyet érdemes kimondani:

- A magyarországi telephely **áthelyezhető**. Ami költségalapon jött, az költségalapon el is megy. Ezt a béremelkedéssel párhuzamosan egyre gyakrabban látjuk.
- A **tudástranszfer korlátozott**: nemzetközi összevetésben kevés spinoff vállalkozás születik, kevés nemzetközi karrier épül, és mindezt senki nem méri, tehát senki nem is ösztönzi.
- A **hazai integráció gyenge** mind upstream (beszállítói), mind downstream (disztribúciós) irányban. A befektetők jellemzően importálják és hosszú távra bebetonozzák az anyaországi beszállítói kapcsolataikat. Az iparági „grow-together” hatásból a hazai cégek kimaradnak – ez pedig a globális szinten tartós versenyhátrány.

Nem az a baj, hogy van FDI-export. Az a baj, hogy **ezt tekintettük magának a gazdaságfejlesztésnek**. Az FDI eszköz, nem cél. A **végső** cél az, hogy hosszú távon minél nagyobb legyen a hazai kontroll alatt álló, nemzetközileg versenyképes magyar vállalatok aránya a kibocsátásban és az értékteremtésben. Megjegyezni kívánjuk, hogy még a minimalista célokat sem tűztük ki és vártuk el az FDI-szereplők legnagyobb részétől.

1.3. A második réteg: a magyar alkatrészbeszállítás

A második réteg valódi magyar vállalati teljesítmény: magyar tulajdonú cégek gyártanak alkatrészt, részegységet, szerszámot, csomagolást vagy éppen ipari szolgáltatást, illetve késztermékgyártást nagy nemzetközi vevőknek. Ez a réteg fontos, fejlesztendő, és sok tízezer jól fizető munkahelyet tart fenn.

Két dolgot azonban tisztán kell látni róla – és mindkettőt a jelenlegi **tipikus** állapotra, nem a valódi beszállítói létformára általában érdemes érteni.

Az első: **a beszállítás jellemzően munkát ad, és a hozzáadott értéknek csak egy részét tartja itthon**. A specifikációt, a technológiai irányt, az árat és a végvevőt tipikusan a vevő határozza meg. A beszállító árrése ilyenkor jelentősen a vevő beszerzési stratégiájának függvénye, nem csak a saját tudásáé. A globális értékláncban az egyszerű gyártói pozíció az, amelyik egy főre vetítve a legkevesebb hozzáadott értéket eredményezi – ez kihat a bérszínvonalra, a nyereségre és rajtuk keresztül az adóalapokra is.

A második: **a beszállítói pozíció nem konvertálódik automatikusan feljebb**. Harminc év tapasztalata alapján a magyar középállalatok döntő része, amely beszállítóként indult, ugyanazon a szinten is maradt.

Nem azért, mert nem tud jól gyártani – hanem mert az egyvevős, specifikációkövető modell logikája éppen a piaci, márka- és disztribúciós kompetencia elsorvasztására hat. Aki egy vevőt szolgál ki, nem tanul meg piacot szerezni.

Ez nem érv a beszállítói tevékenység ellen, és nem is jelenti azt, hogy minden beszállító egyforma. **Egy saját technológiát birtokló, a vevővel társfejlesztő, több vevőt kiszolgáló beszállító lényegesen erősebb pozícióban van, mint egy kapacitást eladó bérnyújtó** – annak ellenére, hogy statisztikailag mindkettő ugyanabba a „második rétegbe” esik.

Ez érv amellett, hogy **a beszállítói pozíciót ne tekintsük végállomásnak**, és hogy a gazdaságpolitika ne kizárólag ide irányítsa a figyelmét és a forrásait – ahogy az elmúlt évtizedben történt.

1.4. A harmadik réteg: márka és saját disztribúció

A harmadik réteg az, amikor egy magyar tulajdonú cég **saját tudás alapján, saját márkanév alatt, saját vagy általa kontrollált értékesítési csatornán keresztül** jut el a külföldi végvevőhöz. Ez a réteg ma volumenében a legkisebb, de közgazdasági értelemben ez az egyetlen, amely megoldja azokat a problémákat, amelyeket az első kettő nem tud:

- **A hozzáadott érték itthon marad.** Nem az összeszerelési marzs, hanem a fejlesztési, a márka- és a disztribúciós marzs is.
- **A pozíció nem áthelyezhető.** A márkát és a vevőkapcsolatot nem lehet – és nem is érdemes – egyik negyedévről a másikra egy olcsóbb országba költöztetni.
- **A profitról itthon döntenek.** Az újrabefektetés, a fejlesztés és az akvizíció helyszínét magyar tulajdonos határozza meg – és miután a vállalkozók gyakran életük végéig vállalkozók maradnak, az osztalékból megvalósított újabb befektetéseiket jellemzően a szűkebb pátriájukban, sokszor egy másik iparágban eszközlik. Ez az ország boldogulása szempontjából alapvető különbség.
- **Válságállóbb.** A saját vevőkapcsolat diverzifikálható; az egyetlen nagy vevőtől való függés nem.

A tétel egyszerű és keményen igaz: **a közepes jövedelem csapdjából nem a következő gyáracsarnok, nem a következő gépbeszerzési pályázat és nem a következő bérmegállapodás vezet ki, hanem az, ha a magyar vállalkozó tudást, márkát és nemzetközi piacot kezd építeni a beton helyett.** A csapda logikája ugyanis pontosan az, hogy az olcsóság elfogy – a bérek nőnek –, a fejlett országokat viszont nem érjük utol, mert ahhoz már nem összeszerelni kellene, hanem kitalálni, megtervezni, márkázni és a világpiacra értékesíteni.

A három réteg összehasonlítása:

Szempont	1. réteg Nemzetközi cégek exportja	2. réteg Magyar beszállítás	3. réteg Márka + saját disztribúció
Tulajdon	Külföldi	Magyar	Magyar
Itthon maradó érték	Bér, bérteher, helyi beszerzés egy része	Bér és gyártói marzs	Bér, fejlesztési, márka- és disztribúciós marzs
Árazási erő	Csoportszinten dől el	Jellemzően a vevőnél van	A cégnél van
Áthelyezhetőség	Magas	Közepes (vevőfüggő)	Alacsony

Szempont	1. réteg Nemzetközi cégek exportja	2. réteg Magyar beszállítás	3. réteg Márka + saját disztribúció
Tudásfelhalmozás	Részleges, jellemzően gyártási	Gyártási és minőségi; erős beszállítónál technológiai is	Termék, piac, márka, csatorna
Válságtűrés	Csoportdöntés függvénye	Egy vevőtől való függés	Diverzifikálható
Volumen ma	Domináns (kb. 80%)	Jelentős, de nem mért külön	Kicsi, nem mért
Politikai figyelem eddig	Szinte teljes	Részleges	Elhanyagolható

1.5. A valódi választóvonal: az értéklánc-érettségi létra

A hármas bontás stratégiai iránynak pontos, de vállalatfejlődési modellnek durva. A gyakorlatban egyetlen cég sem ugrik a bérnyártásból a saját márkára, és a második réteg belül is erősen rétegzett. Ezért érdemes a hármas bontás mellé egy finomabb skálát tenni.

A valódi választóvonal nem az, hogy egy cég beszállító-e vagy márkatulajdonos. A valódi választóvonal az, hogy öt dolog közül hányat birtokol: a **technológiát**, a **specifikációt**, az **árazást**, a **vevőkapcsolatot** és a **piacot**. Minél többet birtokol, annál feljebb áll – függetlenül attól, hogy a végterméken az ő neve szerepel-e.

Fok	Szint	Mit birtokol a cég?	Típusos szűk keresztmetszet
1.	Gyártó	Kapacitást és gyártási képességet. Sem a technológiát, sem a specifikációt.	Ár- és kapacitásverseny; egyvevős függés
2.	Fejlett beszállító	Folyamattudást, minősítéseket, gyakran társfejlesztési szerepet. A specifikáció még a vevőé.	Nincs önálló piaci kapcsolat; a vevő beszerzési stratégiája határoz
3.	Saját technológia	Védhető, nehezen másolható technológiát vagy szellemi tulajdont – de az más termékébe épül.	Az érték nagy részét a rendszerintegrátor viszi el
4.	Saját termék	A specifikációt és a termékdöntést. Van katalógusa, de nincs neve.	Idegen márka és idegen csatorna alatt értékesít
5.	Saját márka	A végvevő felé mutatott ígéretet: a terméket a nevén keresik.	A csatorna nem az övé; a marzs java a forgalmazóé
6.	Saját disztribúció	A vevőkapcsolatot és az árazást a célpiacon.	Piaconként újra kell építeni; szervezeti és vezetési korlát
7.	Nemzetközi platform	Több piacon saját szervezetet; maga is integrátor, és akvizícióképes.	Tulajdonosi és vezetési utánpótlás; tőkeszerkezet

Ez a létra három dolgot tesz lehetővé, amit a hármas bontás önmagában nem.

- 1. Pontosabb diagnózis.** Egy cégről meg lehet mondani, hol áll, és mi a következő fok – nem pedig azt, hogy „beszállító” vagy „nem az”.

- 2. Célzottabb beavatkozás.** A 2. fokról a 3.-ra lépéshez fejlesztési és szellemi tulajdon-eszköz kell; a 4.-ről az 5.-re márkakompetencia; az 5.-ről a 6.-ra tőke és kockázatmegosztás. Ezek különböző programok.
- 3. Becsületesebb mérés.** A siker nem az, hogy hányan érték el a 7. fokot, hanem hogy **hány cég lépett feljebb legalább egy fokot**. Ez reális, egy cikluson belül is mérhető célszám.

A hármas bontás és a hétfokú létra viszonya: az első réteg nem szerepel a létrán, mert az nem magyar vállalatfejlődés. **A második réteg az 1–2. fok, a harmadik réteg az 5–7. fok, a 3–4. fok pedig a kettő közötti átjáró** – és éppen ez az a szakasz, ahol a magyar cégek zöme elakad, mert erre ma nincs eszköz.

A saját kézben tartott sors fontosabb, mint a „high-tech faktor”

A létra egy elterjedt félreértést is helyre tesz. A magyar gazdaságfejlesztési vitákban a technológiai színvonal szokott a minőség mércéje lenni: ami high-tech, az értékes, ami hagyományos iparág, az kevésbé. **A létra nem ezt méri, és nem véletlenül.**

Egy világszínvonalú technológiát alkalmazó, de idegen specifikációra, idegen márka alatt, idegen csatornán szállító üzem az első vagy második fokon áll – bármilyen fejlett is a berendezése. Egy csavargyártó, egy fűszerkeverő vagy egy szerszámgyártó cég viszont, amelyik a saját receptúráját, a saját nevét és a saját külpiazi csatornáját birtokolja, a hatodik fokon áll. **Az országnak az utóbbi ér többet** – magasabb és tartósabb marzst, itthon maradó döntést, elvihetetlen pozíciót és olyan tulajdonosi vagyont, amelyet a következő generáció újra befektet.

A tét tehát nem a technológiai szint, hanem az, hogy **kinek a kezében van a sors**. A magas technológiai színvonal ehhez gyakran eszköz, de sem nem elégséges, sem nem mindig szükséges feltétel. Ez az oka annak, hogy a javaslatcsomag sehol nem jelöl ki támogatott ágazatot vagy technológiát (4.1.): nem a technológiát díjazza, hanem a felfelé lépést a létrán.

1.6. Miért nem elég „több exportot” mondani

A jelenlegi exportösztönzési célrendszer mennyiségi. A HEPA például azt tűzte ki, hogy 2030-ra 50 százalékkal növeli a kis- és középvállalkozások részesedését a magyar termékexportban, és 25 százalék fölé emeli az Európai Unió kívüli exportarányt. Az eredmény felemás: a kvv-k exportaránya 2019 és 2024 között nagyjából 30-ról 33 százalékra emelkedett, miközben az exportáló cégek köre alig bővült.

Az exportálók arányáról két szám szokott forogni, és érdemes tisztázni a viszonyukat, mert **ugyanazt a jelenséget mérik, csak más nevezővel**. A közel 890 ezres kvv-sokaság a teljes regisztrált vállalkozói kört jelenti, az egyéni vállalkozókkal és a mikrocégekkel együtt – ebből **alig több mint 3 százalék** exportál. A 9 százalékos arány ennél szűkebb nevezőre, a beszámoltó benyújtó, érdemi tevékenységet folytató társas vállalkozásokra vonatkozik; ezen belül a magyar tulajdonúaknál 8, a külföldi tulajdonúaknál 37 százalék az arány.

A két szám ugyanoda fut ki: **Magyarországon nagyságrendileg 25–30 ezer exportáló vállalkozás van**. Ez az a szám, amelyhez minden célkitűzést mérni kell. Ehhez képest a 3 és a 9 százalék nem két külön tény, hanem ugyanannak a ténynek két nézete – és a nevezők keveredése az egyik oka annak, hogy a magyar exportstatisztikáról szóló vita rendszeresen elbeszél egymás mellett. A Melléklet A ezért javasolja a jelentéshez használt vállalati alapsokaság egységes rögzítését.

A baj nem a célszámmal van, hanem azzal, hogy **a célszám nem különbözteti meg a három réteget és a hét fokot.** Egy magyar beszállító exportvolumenének növekedése és egy magyar márka külpiazi belépése ugyanabban a statisztikában landol, holott a nemzetgazdasági hatásuk gyökeresen eltér. Ha egyetlen mérési változtatást lehetne javasolni az új kormánynak, az ez volna: **külön kell mérni és külön kell célozni a piacépítő, saját disztribúciós exportot.**

2. A harmadik réteg feltételei

A márkára és saját disztribúcióra épülő export nem szerencse kérdése. Négy feltétel együttes teljesülésén múlik – de mind a négy előtt áll egy nulladik, amelyről a magyar exportpolitika szinte soha nem beszél. Bármelyik hiánya megállítja a folyamatot, és a magyar cégek jellemzően nem ugyanazon a ponton akadnak el; ezért a beavatkozásnak is differenciálnak kell lennie.

2.1. Nulladik feltétel: érteni kell, hova érdemes elindulni

A tapasztalat azt mutatja, hogy sok cég már itt elakad. Egy kisebb magyar szereplő egyszerűen nem tud eligazodni a világban: nem tudja, merre induljon, melyik piacon milyen eséllyel kezdhet építkezni, mekkora ott a megcélozható szegmens, kik az ottani szereplők, hogyan épül fel a csatorna, és mennyibe kerül a belépés. **A szisztematikus információszerzés és az üzleti analitikai képesség a magyar középvállalati körben nagyrészt hiányzik** – és ez vélhetően nem csak magyar, hanem régiós versenyhátrány.

Ez nem technikai részletkérdés, mert a folyamat sorrendje mindig ugyanaz: **a lehetőség meglátásából lesz lelkesedés, abból hit, abból konkrét feladat, és abból eredmény**. Ha a legelső lépés – a lehetőség meglátása – elmarad, a többi el sem indul. Egy jó piaci elemzés ezért nem tanácsadói termék, hanem az a nudge, amely a döntést egyáltalán lehetővé teszi.

Miért nem tölti be ezt a szerepet a jelenlegi rendszer

Formálisan létezik kínálat: exportfejlesztési ügynökség, külgazdasági képviseleti hálózat, uniós vállalkozásfejlesztési hálózat, kamarai szolgáltatások. A gyakorlati visszajelzés viszont az, hogy ez a rendszer ezen a ponton **nem teljesített**. Három visszatérő ok:

- **Általános információ konkrét döntés helyett.** Országtanulmány és piaci áttekintés van; olyan elemzés, amely egy adott cég adott termékére mondja meg, hogy hol, mekkora szegmensben, milyen csatornán, milyen belépési költséggel és milyen reális három-öt éves részesedéssel lehet elindulni, nincs.
- **Nincs a szolgáltatásnak minőségi mércéje.** Nincs standard módszertan, nincs értékelés, és nincs következménye annak, ha a kapott anyag használhatatlan.
- **A diplomáciai és az üzleti logika keveredik.** A külgazdasági apparátus célfüggvénye jellemzően a kapcsolatépítés és a rendezvény, nem a megkötött üzlet.

Amit ez a feltétel megkövetel

Ahhoz, hogy egy cég a nulladik feltételt teljesítse, három dolog kell: **standardizált módszertan** (mit jelent egy jó piacfelderítés), **hozzáférhető szakértelem** (aki elvégzi), és **megosztott kockázat** (mert a felderítés jelentős része szükségszerűen zsákutcába fut, és ezt a költséget ma a cég egyedül viseli). A konkrét javaslatot – a piacfelderítés first loss logikájú finanszírozását – az 5.1. alfejezet tartalmazza.

2.2. Legyen olyan tudás, ami nemzetközileg is értékes

Ez az első és megkerülhetetlen érdemi feltétel. Nem elég jól gyártani – jól gyártani sok helyen tudnak, jellemzően olcsóbban. **Olyan tudásra van szükség, amiért a világpiacon prémiumot fizetnek:** szabadalmazható vagy nehezen másolható technológia, mély alkalmazási szaktudás, egyedi receptúra, tanúsítási előny, rendszer- vagy szoftverkompetencia, vagy egy szűk piaci szegmensben elért világszínvonalú termékminőség.

Magyarországon ez a tudás létezik, csak szétszórta és nem megfelelően kihasználva. A hazai egészségipar például **110-nél több országba exportál**, döntően magyar tulajdonban van, termékei rendelkeznek európai (CE, MDR) és amerikai (FDA) minősítéssel. Hasonló szigetek találhatók a gyógyszeriparban, az orvosi műszergyártásban, az élelmiszer-feldolgozásban, az agrárinnovációban, a beágyazott szoftverek és az ipari automatizáció területén, valamint egyes mérnöki szolgáltatásokban. Ezek nem véletlenszerű sikerek: mindegyik mögött van korábbi ipari, tudományos vagy munkaerőpiaci hagyomány.

A hiányzó elem nem a tudás, hanem **a tudás nemzetközi tőkévé alakításának képessége** – és sok esetben egyszerűen az, hogy a tudás nem éri el azt a kritikus tömeget, amelyen már el lehet adni. Egyetlen szabadalom nem üzlet. Egyetlen jó termék nem portfólió.

2.3. Legyen professzionális szervezet

Ez a leggyakrabban alulértékelt feltétel, holott a másik három egyike sem hívható le nélküle. A márkaépítés, a saját disztribúció és a nemzetközi akvizíció **mindhárom ugyanazt az egy dolgot feltételezi**: egy olyan vállalatot, amelyben van második vezetői vonal, van delegálás, van kontrolling, és a tulajdonos nem minden döntés útjában áll.

Saját márka + saját disztribúció + nemzetközi akvizíció = professzionális menedzsment. Nem kísérfeltétel, hanem az a képesség, amely nélkül a másik három nem hívható le.

A magyar középvállalati kör jelentős része még mindig „egyszemélyes” modellben működik: az alapító mindent lát és mindent kontrollál. Ez a modell egy hazai piacon működő, egy telephelyű, egy termékvonalas cégnél elviselhető. **Egy külföldi leányvállalatot fenntartó cégnél nem működik.** A helyi értékesítési szervezet irányítása, a több devizás gazdálkodás, a helyi jogi és adómegfelelés, a márkamenedzsment és a nemzetközi kulcsügyfél-kezelés delegálást, szervezetet és rendszereket követel.

A feltétel nem elvont szervezetfejlesztési kérdés, hanem közvetlenül termelékenység kérdése – és ez köti össze a javaslatcsomagot a magyar gazdaság legnagyobb nyitott ügyével. A hazai tulajdonú vállalati szektor legsúlyosabb lemaradása éppen a termelékenységben van (3.1.), és ennek egy jelentős része nem gépben, hanem szervezetben és vezetési képességben mérhető. **A piacépítés és a termelékenységjavulás ezért ugyanannak az érmének a két oldala**: a külpiazi megmérettetés kikényszeríti a professzionalizálódást, a professzionalizálódás pedig előfeltétele annak, hogy a külpiacon lépés egyáltalán sikerülhessen.

Ehhez járul a generációváltás, amely a magyar középvállalati szektorban éppen most éleződik ki: a rendszerváltás után alapított cégek tulajdonosainak jelentős része nyugdíjkorba ért. A megoldatlan tulajdonosi átmenet pontosan abban az évtizedben roncsolja szét az exportképességet, amelyben építeni kellene. Ez a szektor legfontosabb belső ügye – és bár az államnak itt kisebb a mozgástere, mint a másik három feltételnél, nem nulla: az 5.5. pont a konkrét eszközöket tárgyalja.

2.4. Épüljön márka

A márka nem logó és nem kampány. A márka az az ígéret, amiért a vevő magasabb árat fizet és visszatér. Építése éveket vesz igénybe, folyamatos ráfordítást igényel, és a magyar középvállalati szektorban **hagyományosan az első költség, amit válságban lefaragnak** – mert a mérlegben nem látszik.

Ez a legmélyebb szemléleti probléma. A magyar vállalkozó az elmúlt húsz évben megtanulta, hogy a beruházás gépet, csarnokot és ingatlant jelent, mert a támogatási rendszer ezt jutalmazta. Márkára, piacismeretre, nemzetközi értékesítési csapatra, terméktervezésre és felhasználói élményre elenyésző forrás ment. Ennek eredménye az a szerkezet, amelyben **eszközben gazdagok, márkában szegények** vagyunk: kihasználatlan gépparkok és alulméretezett, nem skálázható gyártóegységek épültek, miközben a piacszerzési képesség nem fejlődött.

A márkaépítés ráadásul nem választható el a termékfejlesztéstől: márkát csak arra lehet építeni, ami tényleg jobb valamiben. Ezért a márkaépítés valójában **termék-, minőség- és ígéretmenedzsment**, nem marketingköltség.

2.5. Legyen saját disztribúció

Ez a negyedik és a gyakorlatban a legdrágább feltétel. Aki idegen csatornán keresztül értékesít, annak a csatorna a tulajdonosa a vevőkapcsolatnak – és a marzs java is ott marad. A saját disztribúció jelenthet saját külföldi értékesítő céget, saját szervizhálózatot, saját e-kereskedelmi jelenlétet, hosszú távon kizárólagos, de kontrollált partnerhálózatot, vagy egy megvásárolt helyi forgalmazót.

Két út vezet ide, és mindkettőnek megvan a maga profilja. Az anyag mindkettőt **piacépítő beruházásnak** nevezi.

Szempont	Szerves kiépítés (greenfield)	Külföldi cégvásárlás (akvizíció)
Sebesség	Lassú: 3–7 év piaconként	Gyors: azonnali vevőbázis és csatorna
Tőkeigény	Fokozatos, de hosszan finanszírozandó	Egyösszegű, jellemzően jelentős
Fő kockázat	A piacra lépés nem sikerül; a fix költség megeszi a céget	Rossz célpont, túlfizetés, integrációs kudarc
Mikor ajánlott	Erős saját termék, egyszerű értékesítési modell, közeli piac	Bonyolult szerviz- vagy kapcsolatigényes piac, távoli régió, gyors belépési kényszer
Tipikus magyar hiba	Alulfinanszírozott, félállású külpiazi jelenlét	A tulajdonos nem tudja levezényelni az integrációt

A magyar középvállalati szektorban mindkét úton ugyanaz a szűk keresztmetszet, és ez visszavezet a harmadik feltételhez: **nem a tőke hiányzik elsősorban, hanem az a képesség, hogy a tulajdonos-vezető a saját cégén kívül működtessen valamit.**

2.6. A környezeti feltétel: kapjon itthon szerepet a saját tudású magyar cég

Az eddigi négy feltétel vállalati képesség: mind a négyet maga a cég építi fel, a maga idejéből és a maga pénzből. Van azonban egy ötödik feltétel, amely különbözik a többitől – **nem a vállalat teremti meg, hanem a környezete adja meg vagy nem adja meg**. Ezért tárgyaljuk külön, és ezért tartozik a megoldása is a kormányzati eszköztárba (5.3.), nem a vállalati házi feladatok közé.

A feltétel maga a legkevésbé értett és a legkönnyebben orvosolható az összes közül. A nemzetközi B2B vevők – különösen tenderes beszerzéseknél – **az egyik legerősebb minőségi jelzésnek a hazai piaci alkalmazást tekintik**. Ha egy magyar gyártó vagy szolgáltató otthon sem tud meghatározó lenni, azt külpiacon negatív jelzésként érzékelik. A hazai referencia tehát nem alternatívája az exportnak: **a hazai megerősítés az export egyik feltétele.**

A magyar B2B-piacot ezzel szemben mélyen gyökerező strukturális importpreferencia terheli. A hazai vállalati és intézményi beszerzők jelentős hányadánál akkor is a külföldi termék az alapeset, ha a magyar alternatíva műszakilag egyenértékű és ár-érték arányban versenyképes. Ennek okai részben egyszerűek (információhiány, márkahűség), részben kevésbé (kockázatkerülő beszerzői magatartás, gyártóspecifikus műszaki kiírás, csoportszintű beszerzési előírás, rosszul beállított beszerzői mutatók), részben pedig tisztázatlanok.

A nagyságrendet az egészségipar esete illusztrálja: az ágazati szövetség kapacitásfelmérése szerint a gyártási kapacitás alapján a közfinanszírozott hazai ellátás **70–80 százaléka lenne hazai forrásból fedezhető** azokban a termékkategóriákban, amelyekben a magyar gyártók működnek – a tényleges hazai részesedés ezzel szemben nagyjából **15 százalék**. A különbség a szövetség értékelése szerint nem minőségi alapú. És ez a szakadék valószínűsíthetően nem egészségipari sajátosság: a gépiparban, az informatikában, a mérnöki szolgáltatásban, az építőipari termékeknél és az élelmiszer-feldolgozásban a tagvállalati visszajelzések hasonló nagyságrendre utalnak.

Módszertani figyelmeztetés. Ez a két szám – a 70–80 százalékos elvi lefedhetőség és a 15 százalékos tényleges részesedés – **ágazati érdekképviselői forrásból származik, saját ügyben**, tagvállalati önbevallás alapján. A „lefedhető” fogalma kapacitásalapú: nem veszi figyelembe az árat, a szállítási feltételeket és a portfólió teljességét, és nem biztos, hogy a két arány pontosan azonos termékkosárra vonatkozik.

Az állítás iránya hiteles, a nagyságrendje viszont **független megerősítést igényel**. Ez viszonylag olcsón elvégezhető: az elektronikus közbeszerzési rendszer és a TED adatbázisából, CPV-kód szinten, a nyertes ajánlattevők tulajdonosi bontásával néhány hónap alatt előállítható egy védhető alapszám. **A teljes keresletoldali érvelés hitelessége ezen múlik**, ezért a Melléklet A ezt jelöli meg az első számú megerősítendő állításként.

Az egészségipari tapasztalat szerint a hazai referencia-arány 15-ről 30 százalékra emelkedése az érintett termékcsoportokban **becslés szerint két-háromszoros exportnövekedéssel** járhat. Ez szakértői becslés, nem mért összefüggés – de ha csak a fele igaz, akkor is ez a legolcsóbb rendelkezésre álló exportösztönző eszköz: nem kerül költségvetési forrásba, csak beszerzői magatartásváltozásba.

Két pontosítás azonban elengedhetetlen, mert enélkül a feltétel túláltalánosított lenne.

Az első: a hazai szerep hiánya nem egyformán szorító minden ágazatban. Ott a legélesebb, ahol a vevő maga az állam vagy egy államilag finanszírozott, szabályozott intézményi beszerző: az egészségiparban, a védelmi és biztonsági iparban, a közműveknél, a közlekedési és energetikai infrastruktúrában, valamint a közszféra informatikai beszerzéseiben. Itt a piacra jutás nem versenykérdés, hanem beszerzési eljárás kérdése – és ha az eljárás rendszerszerűen az importot részesíti előnyben, a hazai gyártó nem tud „jobb teljesítménnyel” kitörni belőle.

A magánpiaci B2B és a fogyasztói szegmensben a kép más. **Az ebbe a kategóriába tartozó magyar exportvállalatok jellemzően itthon, normál piaci versenyben erősödnek meg, és úgy lépnek külföldre – többségüknek a hazai piacon nincs szüksége az államra.** Számukra a keresletoldali eszközökből nem a beszerzési szabály a releváns, hanem az információ: a kapacitásatlász és a minőségjel, amely a hazai vevőnek megmutatja, hogy egyáltalán létezik magyar alternatíva. Ez a különbségtétel meghatározza az

5.3. pont eszközeinek hatókörét is: **ahol az állam a vevő, ott szabályt kell változtatni; ahol nem, ott elég láthatóvá tenni a kínálatot.**

A második pontosítás a megvalósítás módját érinti. A hazai szerep megteremtése **nem elsősorban ex ante kiválasztás, hanem ex post elismerés.** Előre ritkán látható, melyik cég „érdemli meg”, hogy a beszerzők külön mérlegeljék – utólag viszont jól látható: aki több piacon, tanúsításokkal, ismétlődő megrendelésekkel exportál, arról a világpiac már kiállította a minőségi bizonyítványt. A már bizonyított exportőr tehát nem kérelmező, hanem **partner**, akivel az államnak a saját nemzetgazdasági érdekében érdemes együtt dolgoznia. Ez az érdekezésség a keresletoldali eszközök kiválasztási logikájának alapja (5.3.).

3. Honnan indulunk: a hazai vállalati szektor mai állapota

A javaslatok akkor értelmezhetők, ha tisztán látjuk, milyen szektorra vonatkoznak. Négy tényrt érdemes rögzíteni.

3.1. A duális szerkezet nem oldódik, hanem mélyül

Harminc évvel a rendszerváltás után Magyarországon továbbra is igaz – sőt egyre mélyebben beépülve igaz –, hogy **a külföldi tulajdonú cégek a hazai tulajdonúaknál nagyjából kétszer termelékenyebbek**. A külföldi irányítású vállalkozások a cégek töredékét adják, mégis a vállalati szektor hozzáadott értékének közel felét realizálják; ez az arány az uniós átlag kétszerese körül van.

A növekedés eddigi két motorja – a külföldi tőke bevonása és a munkaerő-tartalék bevonása – kimerült. Marad a termelési tényezők jobb felhasználása, azaz a termelékenység növelése. **Mivel a hazai tulajdonú vállalati szektor éppen a termelékenységben van komoly lemaradásban, az ő hatékonyságjavításuk lehet a következő évtized növekedésének egyik fő forrása.** Az exportképesség javítása ennek nem alternatívája, hanem eszköze: a külpiazi megmérettetés a termelékenységjavulás egyik legerősebb kényszerítő ereje.

3.2. A támogatási rendszer nem termelékenységet, hanem eszközállományt finanszírozott

Az elmúlt évtized európai uniós és hazai támogatási rendszere döntően beruházási tényrt jutalmazott, nem piac képes termelést. Az eredmény tömegesen létrejövő kihasználatlan gépparkok, alulméretezett és nem skálázható gyártóegységek, versenyképtelen költség- és szervezeti struktúrák – összességében egy szétaprózott ipari szerkezet, alacsony hatékonysággal és korlátozott növekedési potenciállal.

Stratégiai fordulatra van szükség egy piacnövelő és termelékenységközpontú támogatási rendszer felé.

A támogatás ne gépvásárláshoz, hanem fajlagos termelékenységjavuláshoz, EBITDA-margin növekedéshez, átfutásiidő-csökkenéshez, illetve export- és piacdiverzifikációhoz legyen kötve. Az első kérdés az legyen, hogy mit, kinek, milyen áron és milyen hatékonysággal termelünk – a gép csak ezután következzen. Munkahely-fenntartás pedig ne legyen szempont ilyen programokban, mert az egyenesen ellentétes a céllal: a munkaerő felszabadítása, átképzése és növekedésre fordítása kell előtérbe kerüln.

3.3. A támogatási rendszer szétaprózott és nehezen hozzáférhető

Nem az a probléma, hogy nincsenek programok. A HEPA exportérettségi felmérést, célpiazi információt, partnerkeresést, képzést, üzleti delegációkat és kiállítási megjelenést kínál, és működteti az Exportakadémiát. A Nemzeti Innovációs Ügynökség XPAND programja innovatív cégeket készít fel a nemzetközi piacra. Az Eximbank hitelt, garanciát és biztosítást nyújt. A külpiazi beruházásokat külön tőke- és hitelprogram segíti.

Két dolgot azonban tisztán kell látni. Az egyik a **nagyságrend**: ezek a célzott exportfejlesztési programok együttvéve is kicsik a nagy gazdaságfejlesztési operatív programok mellett, amelyeken az elmúlt évtized forrásainak túlnyomó része átfolyt – és amelyek döntően eszközberuházást finanszíroztak (3.2.). A piacépítés tehát nemcsak rosszul szervezett, hanem **nagyságrendileg is alulfinanszírozott** a betonhoz és a géphez képest.

A másik a **széttagoltság és a hozzáférhetőség**. Egy cégvezetőt nem érdekel, melyik intézménynek mi a hatásköre. Azt akarja tudni, hogy a megcélzott piacon milyen konkrét segítséget kap, hogyan talál vevőt

vagy partnert, és miből finanszírozza az első 12–24 hónapot. Ma erre a három kérdésre három különböző szervezetenél, három különböző eljárásrendben kell választ keresnie – és a válaszok nem állnak össze egyetlen úttá.

3.4. Néhány további, exportot közvetlenül érintő égető kérdés

- **Finanszírozás.** Itthon a szabályozó gyakorlatilag bünteti az állandó tőkeáttételt (a tőketörlesztés nélküli, csak kamatfizetéses szerkezetet), pedig ez nemzetközileg bevett és sok esetben logikus. Emellett a garanciarendszer nyomulása odáig jutott, hogy szinte minden hitel mögé magánkezesiséget kérnek – ettől kezdve nem vállalkozásról, hanem teljes személyes kockázatvállalásról beszélünk, ami erősíti a „bukás szűgyen, újrakezdeni lehetetlen” szindrómát. Márpedig a külfiacra lépés per definitionem kockázatvállalás.
- **Kiszámíthatóság.** A vállalatvezetői felmérések visszatérő első helyezettje. Az elmúlt évek ad hoc szabályozási gyakorlata az üzleti tervezést és így a beruházások – köztük a külfiaci beruházások – elindítását is rendkívül megnehezítette. Egy külfiaci belépés megtérülési horizontja 5–10 év; ehhez a hazai szabályozási környezetnek legalább ennyire kell stabilnak lennie.
- **Energiaárak és adóterhelés.** A hazai középvállalkozások általános tapasztalata, hogy különösen az áram ára számukra kifejezetten magas, ami közvetlen versenyképességi hátrány az exportpiacokon. A működő cégekre kivetett vagyonadó pedig – a bérek magas adóéke, az iparűzési adó, a társasági adó és az osztalékadó mellett – komolyan visszavetheti a hazai vállalkozói kedvet, épp abban a szegmensben, amelytől a márkaépítést várjuk.

4. Kit céloz a csomag? Támogatotti kör és exportérettség

Egy javaslatcsomag akkor végrehajtható, ha két kérdésre előre válaszol: **kinek** szól, és **milyen szakaszban lévő cégnek melyik eszköz** való. Ez a fejezet ezt a két kérdést rendezi, mielőtt a következő az eszközökre tér.

4.1. A támogatotti kör meghatározása

Miért nem jó a kkv-definíció

A magyar gazdaságfejlesztés alapértelmezett szűrője az uniós kkv-fogalom (250 fő alatt, 50 millió euró árbevétel alatt). Erre a célra **két irányban is alkalmatlan**.

- **Felfelé kizár olyat, akit be kellene engedni.** Számos magyar tulajdonú, piacépítésre alkalmas cég – jellemzően munkaigényes ágazatokban – **létszám alapján kilóg** a kkv-körből, miközben tőkeereje, szervezettsége és nemzetközi tapasztalata alapján pontosan az a szegmens, amelyre a program épül. A 250 fős határ egy gyártó közép vállalatnál semmit nem mond a piacépítési képességről.
- **Lefelé beenged olyat, akit ki kellene zárni.** Sok nemzetközi csoportnak van olyan magyar leánya, amely a tulajdonosi szerkezetet leszámítva magyar kkv-nak mutatja magát, helyi termékfejlesztésről és helyi hozzáadott értékről beszél, és formálisan minden feltételt teljesít. Ezek a cégek értékesek – de nem ez a program célcsoportja, mert a náluk keletkező tudás végül **idegen márka és idegen csatorna alatt** hasznosul. Rájuk a negyedik beavatkozási irány (FDI-integráció) vonatkozik, nem az első, második és ötödik.

A javasolt definíció

A célcsoportot nem méret, hanem **magatartás és beágyazottság** szerint javasoljuk meghatározni. Nevezzük ezt **hazai bázisú piacépítő vállalatnak**. Négy feltétel együttes teljesülése:

#	Feltétel	Mit jelent a gyakorlatban?	Hogyan igazolható?
1.	Itthon kutat, fejleszt, dolgozik	A cég értékteremtő tevékenységének súlypontja Magyarországon van: itt fejleszt, itt gyárt vagy itt szolgáltat – nem pusztán itt számláz.	A magyarországi bérköltség és K+F-ráfordítás aránya az árbevételhez; a magyarországi hozzáadott érték az árbevétel arányában; létszám- és telephelyadatok. Küszöbértékek ágazatonként eltérhetnek.
2.	Itteni döntéshozói központtal működik	A stratégiai döntések – termékportfólió, árazás, piacválasztás, beruházás, K+F-irány – Magyarországon születnek, nem csoportszinten.	Nyilatkozat és annak ellenőrizhetősége: a társaság nem tagja külföldi konszolidáló anyavállalattal bíró csoportnak; ha mégis, dokumentáltan a magyar entitásnál van a portfólió-, árazási és piacválasztási döntés.
3.	Tartós, érdemi eredményt termel	Van mit nemzetközivé tenni. Javasolt küszöb: legalább három lezárt üzleti év, és hároméves átlagban 100 millió forint feletti adózás előtti eredmény .	Beszámolók. A hároméves átlagolás kiszűri az egyszeri tételeket és a pályázatra optimalizált éveket.
4.	Itteni alapra építi a tevékenységét	A végső kedvezményezett tulajdonos magyarországi rezidens magánszemély, vagy magyar székhelyű, tényleges gazdasági tevékenységet folytató társaság. Nem offshore, nem külföldi stratégiai csoport.	Tényleges tulajdonosi (UBO) nyilvántartás. A magyar magánszemély tulajdonában lévő külföldi holdingot be kell engedni , ha a végső tulajdonos itt rezidens – ez ma gyakori és legitim struktúra.

Amit tudatosan nem tettünk feltétellé

- **Pusztai állampolgárság.** A végső tulajdonos állampolgársága önmagában nem jó szűrő: kizárná a Magyarországon élő és adózó, itt vállalkozó külföldi állampolgárt, és beengedné a magyar állampolgárságú, de itt semmilyen értéket nem teremtő struktúrát. Ezért a javaslat a **rezidenciát és a tényleges gazdasági tevékenységet** teszi mércévé.
- **„Társadalmi hasznosság.”** Vonzó szempont, de mérhetetlen, és ezért **mérlegelési teret nyit ott, ahol nem szabad.** Egy támogatási rendszer hitelessége azon áll vagy bukik, hogy a jogosultság objektív és előre kiszámítható. Legfeljebb azonos pontszám melletti döntéshozatali szempontként javasolt, sosem belépési feltételként.
- **Ágazati kijelölés.** A program nem határoz meg támogatott ágazatokat. Az értékes tudás helyét a piac azonosítja, nem a szakpolitika; a 6. fejezet ezért zárja ki a nemzeti bajnokok kijelölését is.

A négy feltétel együtt egy világos mondattá összegeezhető: **a csomag azt a magyar tulajdonú vállalatot célozza, amely itthon teremt értéket, itthon dönt, tartósan nyereséges, és a tulajdonosi lánc végén magyarországi rezidens áll.** Ez nem méretkategória, hanem magatartási profil – és éppen ezért nem lehet formálisan kijátszani úgy, ahogy a kkv-küszöböt szokás.

4.2. Az önerő elve: hol kezdődik az állam dolga

A támogatotti kör meghatározása mellé kell egy második, legalább ilyen fontos szűrő: **mikortól** foglalkozzon egy céggel az állam. A magyar gazdaságfejlesztés visszatérő reflexe a „segítsük a kkv-szektor exportálni” típusú általános program. Ez a tapasztalat szerint kidobott pénz.

Az alapvető exportképességet mindenkinek magának kell elsőként bizonyítania. Aki az első akadályokat – az első külföldi vevőt, az első kiszállítást, az első ismétlődő megrendelést – saját erőből nem tudja megugrani, azzal a komoly, tőkeigényes állami eszközöknek nincs dolguk. Nem azért, mert nem érdemli meg, hanem mert **az állami eszköz nem tudja pótolni azt, ami hiányzik:** a terméket, az elszántságot és a szervezetet.

Ez nem jelenti azt, hogy a kezdőknek semmi nem jár. A megkülönböztetés az eszköz jellege mentén húzódik, és két szintre bontja a csomagot:

Szint	Kinek jár?	Milyen eszközök?	Miért így?
Nyitott szint (alacsony költségű, széles körű)	Bármely, a 4.1. szerinti támogatotti körbe tartozó cégnek, exporttapasztalattól függetlenül.	Oktatás, tudásmegosztás, exportérettségi önértékelés, nyilvános piaci információ, kapacitásatlaz, ágazati műhelyek, minősítés- és engedélyszerzés támogatása.	Ezek fajlagosan olcsók, nem torzítanak, és éppen az a dolguk, hogy megmutassák a lehetőséget. Az egyetlen kockázatuk az elpazarolt figyelem.
Fókuszált szint (tőkeigényes, kockázatmegosztó)	Annak, aki önerőből már elért valamilyen szintű, tartós nemzetközi jelenlétet: ismétlődő exportárbevétel, több piac, saját vevőkapcsolatok, nemzetközi minősítés.	Külpiai belépési program, kereskedelemfinanszírozás és garancia, first loss piacépítési konstrukció, akvizíciós eszközök, vezetői mobilitási és igazgatósági program.	Ezek nagy fajlagos ráfordítású, kockázatvállalással járó eszközök. Ott hoznak megtérülést, ahol már van mire építeni – és ott égnék el nyomtalanul, ahol az alapok hiányoznak.

Az elv gyakorlati haszna kettős. Egyrészt **a szűkös állami kapacitást és forrást oda irányítja, ahol a legnagyobb a hozadék**. Másrészt megszünteti azt a kontraszelekciót, amely a magyar támogatási rendszer krónikus baja: ha a támogatás a gyengeség bizonyításáért jár, akkor a gyengeség bizonyítása lesz az üzleti modell. Itt fordítva van: **a fókuszált eszközök belépője a saját erőből felmutatott teljesítmény**.

Ugyanez az elv magyarázza, miért nem alkalmas a hagyományos pályázati logika ezen a területen. A pályázat a szándékot értékeli; itt viszont **a már megtörtént teljesítmény** a szűrő – ami egyben objektív, kívülről igazolt, és nem mérlegelés tárgya.

4.3. Exportérettségi szintek: melyik eszköz kinek való

Egy 500 milliós forintos árbevételű, exportot még nem folytató cég és egy 30 milliárd forintos, több piacon jelen lévő exportáló közép vállalat problémái nem azonosak. Ha ugyanazt az eszközt kínáljuk mindkettőnek, az egyiknek túl nagy, a másiknak túl kicsi lesz. Ezért javasolt a támogatotti kört **öt exportérettségi szakaszra** bontani, és minden szakaszhoz saját eszközt rendelni.

Szakasz	Hol tart a cég?	Jellemző értéklánc-fok (1.5.)	A neki való eszköz
1. Exportindító	Nincs vagy alkalmi az export. A hazai piacon már bizonyított.	1–3.	Csak nyitott szintű eszközök (4.2.): exportérettségi diagnózis, oktatás, nyilvános piaci információ, minősítés- és engedélyszerzés támogatása, piacfelderítési keret (5.1.). Tőkeigényes eszköz ebben a szakaszban nem jár.
2. Exportnövelő	Van export, de egy-két piac, jellemzően közvetítőn keresztül, alkalmi megrendelésekre.	2–4.	Piacdiverzifikációs program; nemzetközi termékminősítések; ágazati exporttudás-műhely; kulcsügyfél-kompetencia fejlesztése.
3. Saját márka építő	Van saját terméke és specifikációja, de nincs neve a végvevő felé.	4–5.	Márka- és termékfejlesztési támogatás; hazai referencia (Made in Hungary minőségjel, kapacitásatlaz); design- és pozicionálási kompetencia.
4. Disztribúcióépítő	Van márkája, de a csatorna másé. Első saját külpiai szervezetét építené.	5–6.	Külpiai belépési program 50–300 millió forintos sávban, degresszív, mérföldkövekhez kötve; külpiai rezidens hálózat; helyi vezető keresése és felvétele.
5. Akvizícióképes regionális vállalat	Több piacon jelen van, saját szervezettel; a következő lépés cégvásárlás.	6–7.	First loss piacépítési garancia (5.2.); kötelező integrációs tanácsadói kapacitás; akvizíciós felkészítő modul.

A bontásnak három gyakorlati haszna van. Egy: **a cég tudja, hova jelentkezzen** – ma ez a legnagyobb akadály. Kettő: az eszközök nagyságrendje illeszkedik a szakaszhoz, ezért nem lesz sem alulméretezett, sem paragon heverő keret. Három: **a szakaszok közötti átlépés maga a mérendő eredmény** – ez az a célszám, amely a programot egy cikluson belül is számonkérhetővé teszi.

A besorolást nem hatóság végzi. Javasolt megoldás: egy nyilvános, önkitöltős **exportérettségi önértékelés**, amelyet az ügyfélgazda (7.2.) hitelesít. A besorolás nem jogosultság, hanem útmutató: megmutatja, melyik eszközre érdemes pályázni, és mi a következő fok.

4.4. Egy következmény: a célzás szakismeretet kíván az államapparátusban

A 4.1. és a 4.3. szűrő együtt sem ad homogén célcsoportot. Még a négy feltételt teljesítő cégek köre is **erősen heterogén** marad: nemcsak iparágilag, hanem tapasztalatban, szervezeti fejlettségben, tőkeerőben, célpiacban és abban is, hogy melyik értéklánc-fokon áll. Egy orvostechnikai gyártó negyedik szakaszú piacralépése és egy élelmiszeripari márkatulajdonos regionális akvizíciója gyakorlatilag semmiben nem hasonlít egymásra.

Ennek egy kényelmetlen következménye van. Minél célzottabb egy program, annál több **iparági és piaci szakismeretet kíván attól, aki működteti** – és ez a szakismeret ma az államapparátusban korlátozottan áll rendelkezésre. A tapasztalat szerint ahol ez hiányzik, ott a rendszer visszatér a formális, könnyen adminisztrálható, de hatástalan kritériumokhoz: a gépárhoz, a létszámhoz, a beruházási összeghez.

A javaslatcsomag ezt három módon kezeli, és mindhárom végigvonul a következő fejezetben. Egy: ahol lehet, **a döntés a piaci szereplőé** – a cég maga választja a szakértőt, a célpontot, a piacot; az állam csak a kockázatot osztja meg. Kettő: ahol állami bírálat kell, ott **banki, nem pályázati logika** és külső, piaci tapasztalatú bírálók. Három: ahol szakismeret kell, ott azt **be kell hozni** – a külpiaci rezidens hálózat, az akkreditált elemzői kör és az ügyfélgazdai szerep mind erre való. Az államnak nem mindentudónak kell lennie; azt kell tudnia, hogy mit nem tud, és kitől kérdezze meg.

5. Mit tehet a kormány? Öt beavatkozási irány

Az új kormány gazdaságpolitikai kommunikációja a megfelelő irányba mutat: mennyiségi helyett minőségi megközelítés, az összeszerelőüzem-modell leváltása, magasabb hozzáadott érték, a termelékenység és az innovatív kis- és középvállalkozások előtérbe helyezése. A kérdés nem az irány, hanem az, hogy **milyen konkrét eszközökkel lehet ebből politika**. Az alábbi öt irány erre kínál javaslatot.

Vezérelv: **az állam nem tud márkát építeni, piacot szerezni és disztribúciót működtetni. Öt dolgot tud: tudást és piacismeretet átadni – vagy okos FDI-politikával átadatni –, kockázatot megosztani, keresletet teremteni a hazai referenciának, számonkérni azt, amit már megfizetett, és ösztönözni a vállalati professzionalizációt.**

5.1. Első irány: tudástranszfer és piacismeret

A nemzetközileg értékesíthető tudás nem elsősorban műszaki tudás. A magyar középvállalatok műszaki színvonala sok szegmensben rendben van. Ami hiányzik, az a **piac megismerésének, megszerzésének, a márka menedzselésének és a nemzetközi szervezet vezetésének tudása**. Ezt a tudást nem lehet pályázati úton kiosztani, de át lehet adni.

a) Piacfelderítés: a nulladik feltétel eszköze

A 2.1. pont szerint sok cég már ott elakad, hogy nem tudja, hova érdemes elindulni. Erre ma nincs használható eszköz: az ingyenes országtanulmány túl általános, a piaci tanácsadás pedig egy 2–5 milliárd forintos árbevételű cégnek megfizethetetlen kockázat, mert a felderítés jelentős része szükségszerűen zsákutcába fut.

Javaslat: **Piacfelderítési Keret**, amely a first loss logikát az információra alkalmazza – vagyis az állam a sikertelen keresés költségét viseli, a sikeresét nem.

Elem	Javasolt tartalom
A termék	Standardizált piacfelderítési dosszié egy konkrét cég konkrét termékére: célpiaci szegmensméret és növekedés, a csatorna felépítése és a marzsok megoszlása, a versenytársak és a belépési korlátok, a szükséges tanúsítások, a belépés becsült költsége és időigénye, valamint egy reális három-öt éves részesedési forgatókönyv. Nem országtanulmány, hanem döntési dokumentum.
Ki készíti	A cég maga választja ki a szakértőt egy előszűrt, akkreditált elemzői körből (piackutatók, iparági tanácsadók, külpiaci rezidensek). Az állam a módszertant és a minőségi mércét adja, nem a szolgáltatót.
Nagyságrend	Dossziénként 5–25 millió forint, piactól és iparágtól függően.
Finanszírozás	Az állam a költség 70–80 százalékát előlegezi, a cég 20–30 százalékot maga fizet. Az önrész nem fiskális kérdés: az ingyenes tanácsadást a tapasztalat szerint nem használják.
A first loss elem	Ha a cég a dosszié alapján ténylegesen belép az adott piacra, és három éven belül elér egy előre rögzített árbevételi küszöböt, akkor az állami részt visszafizeti. Ha nem lép be, vagy belép és nem sikerül, nem fizet vissza. Az állam tehát a sikertelen keresés kockázatát viseli – pontosan azt, ami ma megakadályozza, hogy a keresés egyáltalán elinduljon.
Melléktermék	A dossziék anonimizált, ágazati szintre aggregált tartalmából néhány év alatt nemzeti piaci tudásbázis épül, amely már közjószág. Ez önmagában indokolja a konstrukciót.

Elem	Javasolt tartalom
Volumen	Évi 300–500 dosszié esetén 3–8 milliárd forint bruttó kihelyezés, amelynek egy része visszatérül. Ez a teljes csomag legolcsóbb, legnagyobb fajlagos hozamú eleme.

Amiért ezt érdemes az első helyre tenni: **a piacfelderítés az a pont, ahol a legkisebb pénz a legnagyobb viselkedésváltozást hozza.** Egy jó dosszié nem tanácsadói termék, hanem az a lökés, amelytől a tulajdonos egyáltalán elkezd gondolkodni a belépésen. A sorrend mindig ugyanaz: a lehetőség meglátásából lesz lelkesedés, abból hit, abból konkrét feladat, abból eredmény.

b) A nemzetközileg értékes tudás fejlesztése: K+F, de másképp

A tudástranszfer könnyen szűkül le menedzsmentkompetenciára és multitalpasztalatra – holott a 2.2. pont szerinti első feltétel maga a **nemzetközileg értékes szaktudás**, és ez nem hozható be kívülről. Ezt fejleszteni kell. A kutatás-fejlesztés támogatásának tehát van helye a csomagban; a kérdés az, hogy milyen formában, mert az eddigi gyakorlat itt is eszközlogikát követett.

Négy elv, amely mentén a K+F-támogatás a piacépítést szolgálja, nem a berendezéslíst:

- **Piaci validáció a támogatás feltétele, ne a következménye.** A támogatás előfeltétele legyen egy dokumentált vevői vagy piaci visszajelzés – szándéknyilatkozat, közös fejlesztési megállapodás, pilotmegrendelés –, ne pusztán a technológiai leírás. Az a fejlesztés, amelyre senki nem vár, támogatással sem lesz üzlet.
- **Mérföldkövekhez kötött, szakaszos finanszírozás.** Egyösszegű kifizetés helyett szakaszonként, kilépési ponttal. A kockázatos fejlesztések többsége el fog bukni – ez rendben van, ha korán és olcsón bukik el.
- **A szellemi tulajdon kérdése előre, sablonosítva rendezve.** Az egyetemi-vállalati közös fejlesztések ma leggyakrabban az IP-megosztáson akadnak el, még mielőtt bármi elkezdődne. Egy előre rögzített, tárgyalás nélkül elfogadható mintaszerződés önmagában több projektet indítana el, mint egy új pályázati keret.
- **Tanúsítás és piacra vitel a fejlesztés részeként.** Az orvostechikai, gépipari, elektrotechnikai és élelmiszeripari nemzetközi minősítés több tízmillió forint és 12–24 hónap – és tipikusan ezen a küszöbön akad el a jó terméket fejlesztő, de kis mérlegű magyar cég. A minősítés megszerzését a fejlesztési projekt elszámolható részének kell tekinteni, nem külön ügynek.

Ez nem új intézményt igényel, hanem a meglévő innovációs támogatási jogcímek átírását – ugyanazzal a logikával, amellyel a 3.2. pont a beruházási támogatásokat javasolja.

c) A multiktól kiáramló tudás tudatos becsatornázása

A Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál több ezer olyan magyar szakember dolgozik, aki nemzetközi értékesítést, kulcsügyfél-menedzsmentet, márkamenedzsmentet vagy globális beszerzést csinál. Ez a legnagyobb, ma teljesen kihasználatlan hazai tudáskészlet. Javasolt eszközök:

- **Vezetői mobilitási program:** strukturált, adótámogatott konstrukció arra, hogy multinál dolgozó, nemzetközi piaci tapasztalattal rendelkező vezetők 2–4 évre magyar tulajdonú közép- és nagyvállalatokhoz

szerződjenek – akár részmunkaidőben, akár igazgatósági tagként. A bérkülönbség részleges, csökkenő mértékű állami hozzájárulása mellett.

- **A tudásátáramlás mérése.** Ma senki nem tudja megmondani, hogy a Magyarországon működő nemzetközi cégek mennyi tudást engednek át a hazai gazdaságba – így ösztönözni sem lehet. Három, viszonylag egyszerűen előállítható mutató kellene: hány vállalkozás jött létre nagy FDI-szereplőtől kivált alapítókkal (cégjegyzéki és tulajdonosi adatokból követhető); hány vezető lépett át multitól magyar tulajdonú céghez (nyilvános szakmai profilok statisztikai, nem egyedi elemzésével becsülhető); és hány magyar szakember jutott a csoporton belül nemzetközi pozícióba. Ezek együtt adják a spillover legjobb közelítését, és ha a HIPA célrendszerébe beépülnek, a befektetőkkel folytatott tárgyalás tárgyává is válnak.
- **Kötelező tudásátadási elem az FDI-támogatási csomagokban:** mentorprogram, gyárlátogatás, beszállítói auditképzés, közös fejlesztési projekt – ne jószándék, hanem a szerződés része.

d) Márka-, export- és disztribúciós kompetencia célzott fejlesztése

- A meglévő Exportakadémiát érdemes **átpozicionálni**: ne az exportadminisztráció (Incoterms, vám eljárás, dokumentáció) legyen a fókusz, hanem a márkapozicionálás, az árazás, a csatornastratégia, a nemzetközi értékesítési szervezet felépítése és a külpiaci jogi-adózási keret.
- **Célpiacon letelepedési alaptámogatás.** A külpiacra lépés legelső, leghétköznapiabb akadályai adminisztratívak: kell egy megbízható helyi ügyvéd, egy könyvelő, egy bankszámla, egy cégbejegyzés, és kellene a bemutatkozások – az ajtók kinyitása a helyi iparági szereplők felé. Ezt a funkciót a külgazdasági képviselői hálózat évek óta ellátja, és **ez az a része a rendszernek, amely bizonyítottan működik.** Nem leváltani kell tehát, hanem folytatni, bővíteni és szolgáltatási színvonalon elszámoltatni: legyen minden kulcspiacon egy előszűrt, minősített helyi szolgáltatói lista és egy nevesített kapcsolattartó, akin számonkérhető a bemutatkozások megszervezése.
- **Külpiaci „rezidens” hálózat:** az előző pont fölé épülő, elemzői réteg. Néhány kulcspiacon fizetett, teljesítményalapon elszámoltatott, iparági tapasztalattal rendelkező piacfejlesztő szakemberek – akár helyi, akár magyar szakemberek –, akik konkrét cégek konkrét belépését kísérik végig. Ez az a képesség, amely ma a leginkább hiányzik: az ajtónyitás megvan, a piacválasztás és a csatornastratégia nincs. A minta Írország, Dánia és Finnország exportfejlesztési gyakorlata; ugyanez a hálózat a piacfelderítési dossziék minőségének garanciája is lehet.
- **Ágazati exporttudás-műhely:** zárt, 8–12 cégből álló, 9–12 hónapos munkacsoport, amely egy konkrét célpiacra való belépést dolgoz ki, közös piackutatással. Ez egyben a legjobb eszköz a magyar cégek közötti bizalomépítésre: konkrét közös feladat mentén tanulnak meg együttműködni, nem deklarációk mentén.
- **„Külpiaci CFO/CSO” tanácsadói csekk:** kis összegű, gyorsan lehívható, a cég által kiválasztott szakértőre fordítható keret az első piacra lépés előkészítésére. Kis pénz, nagy hatás – és a pályázati bürokrácia töredéke.

e) Az oktatási és kutatási rendszer felől

- Az egyetemek és a hazai tulajdonú vállalati szektor közötti kapcsolat ma jellemzően a nagy nemzetközi cégeken keresztül működik. A hazai középvállalatok számára külön, egyszerű, kiszámítható csatorna kell a kutatási kapacitásokhoz – a szellemi tulajdon kérdésének **előre rögzített, sablonosított** rendezésével, mert ma ez az egyik legnagyobb tranzakciós akadály.

- Az idegennyelvi és a nemzetközi kereskedelmi-üzleti kompetencia fejlesztése nem „soft” kérdés: a saját disztribúció működtetése nyelvi és kulturális kompetencia nélkül nem lehetséges. Ide tartozik az üzleti analitikai képzés is – a 2.1. pont szerinti hiány részben oktatási eredetű.

5.2. Második irány: a piacépítés kockázatmegosztása

A saját disztribúcióhoz vezető két út – szerves kiépítés és külföldi cégvásárlás – **eltérő állami eszközöt kíván**. Ezt ma a magyar támogatási rendszer nem különbözteti meg.

a) Szerves kiépítés: célzott, teljesítményhez kötött támogatás

A külpiazi belépés első 12–24 hónapja tisztán veszteséges: bér, iroda, jogi és tanúsítási költség, marketing, minta- és készletköltség, mindez árbevétel nélkül. Ez az a szakasz, ahol a magyar közép vállalatok döntő része megtorpan, vagy „félállású” jelenléttel próbálkozik, ami szinte biztosan kudarcra van ítélve. Javaslat:

- **Külpiazi belépési program**, amely a piacra lépés első két évének működési költségeihez járul hozzá degresszív módon (például 50–30–15 százalék), és nem eszközbeszerzéshez kötött.
- A támogatás **kifizetése mérföldkövekhez** kötött: bejegyzett helyi entitás, felvett helyi értékesítő, első helyi vevő, első helyi árbevétel, harmadik évi árbevételi küszöb. Nem teljesítés esetén részleges visszatérítés.
- A jelenlegi külpiazi beruházási támogatások **belépési küszöbe túl magas** ahhoz, hogy a szerves kiépítést szolgálja: a Külpiazi Növekedési Támogatás alsó határa 280 millió forint körül mozgott, a hitelprogramé 2 milliárd forint. A szerves kiépítés jellemzően 50–300 millió forintos nagyságrend – erre ma gyakorlatilag nincs eszköz. Ez a 4.3. szerinti **4. szakasz (disztribúcióépítő)** eszköze.

b) Kereskedelemfinanszírozás és garanciák: a mindennapi akadály

A piacépítésről szóló vita hajlamos rögtön a nagy konstrukciókra ugrani, és közben átlépni azt, ami a közép vállalatokat a legsűrűbben állítja meg: **a nemzetközi kereskedelem hétköznapi pénzügyi eszközeihez való hozzáférést**. Egy új piacra lépő magyar cégtől a vevő fizetési haladékot vár, a kiírás teljesítési garanciát kér, az ismeretlen partner kockázatát pedig valakinek viselnie kell. Ezek nem stratégiai kérdések, hanem a napi működés feltételei – és ha hiányoznak, a legjobb termék sem jut el a vevőig.

Az intézményi keret adott: az Eximbank és a hozzá kapcsolódó biztosítói funkció pontosan erre való. A javaslat ezért nem új szervezet, hanem **a termékínálat és a hozzáférhetőség kiigazítása** a közép vállalati mérethez:

- **Export hitel-biztosítás és vevő kockázat-fedezet** olyan méretségben és eljárásrenddel, amely egy 2–10 milliárd forintos árbevételű cég számára is elérhető – ma a folyamat gyakran drágább és lassabb, mint amennyit az ügylet elbír.
- **Bankgaranciák** (ajánlati, teljesítési, előleg-visszafizetési) állami viszontgaranciával, hogy a magyar cég ne fedezethiány miatt essen ki nemzetközi tenderekből.
- **Akkreditív-megerősítés és forgóeszköz-finanszírozás** az exportciklusra méretezve: az új piacra lépés jellemzően megnöveli a készlet- és vevőállományt, ami a mérleget azelőtt terheli meg, hogy az árbevétel megérkezne.
- **Vevő hitel-konstrukciók** azokban az ágazatokban, ahol a nemzetközi verseny alapfeltétele, hogy az eladó finanszírozást is kínáljon (gépipar, energetika, egészségipari beruházás).
- **Devizakockázat-kezelés** elérhető áron: sok közép vállalat azért nem árajánlat-képes hosszabb futamidőre, mert a fedezeti ügylet költsége vagy adminisztrációja aránytalan.

Ez a legkevésbé látványos eleme a csomagnak, és talán a legnagyobb közvetlen haszonnal járó. A kedvezményes finanszírozás és az állami kezességvállalás nem torzítja a termékpiacot, uniós joggal harmonizálható, a legtöbb tagállamban bevett gyakorlat – és a hatása azonnal jelentkezik, nem öt év múlva.

c) Külföldi cégvásárlás: egymásra épülő elemek, first loss maggal

A külföldi disztribútor vagy piaci szereplő megvásárlása a leggyorsabb út a saját csatornához, egyben a legkockázatosabb. A közvetlen vissza nem térítendő támogatás itt **rossz eszköz**: torzítja az árazást (a vevő a támogatás mértékével hajlamos többet fizetni), kontraszelektál (a támogatásért indul a tranzakció, nem az üzleti logikáért), és uniós állami támogatási szempontból is a legnehezebben védhető.

Sokkal jobb konstrukció, ha **az állam az első veszteségsávot vállalja**. Egyetlen eszköz azonban itt nem elég: a tranzakció több ponton akadhat el, és mindegyik ponthoz külön, egymásra épülő elem tartozik. A rendszer öt lépcsőből áll, amelyből a harmadik a first loss mag.

Lépcső	Mi az akadály?	Javasolt elem
1. Célpontkeresés	A cég nem tudja, kit lehetne megvenni, és nincs kapcsolata a helyi tanácsadói piachoz.	A célpontkeresés és az előzetes megkeresés költségeinek részleges átvállalása, a cég által választott tanácsadóval. Kis összeg, nagy szűrőhatás.
2. Átvilágítás	A due diligence 15–60 millió forint, és akkor is elmegy, ha az ügylet meghiúsul – ami az esetek többsége.	Az átvilágítási költség megosztása, sikertelen ügylet esetén is. Ez ugyanaz a logika, mint a piacfelderítésnél (5.1.a): az állam a zsákutcát finanszírozza, nem a sikert.
3. Vételár-kockázat	A bank nem finanszíroz külföldi célpontot magyarországi fedezet nélkül; a tulajdonos nem teszi kockára a családi vagyont.	First loss garancia vagy alárendelt tőke – a csomag magja, az alábbi négy alapelv szerint.
4. Akvizíciós hitel	A senior finanszírozás megvan, de a futamidő és a fedezeti elvárás nem illeszkedik a tranzakcióhoz.	Exim/MFB akvizíciós hitelkonstrukció állami viszontgaranciával, a first loss réteg fölé rangsorolva.
5. Integráció	A magyar közép vállalati akvizíciók leggyakoribb kudarcpontja nem az ár, hanem az integráció.	Kötelező, de a cég által szabadon választott integrációs tanácsadói kapacitás az első évben, részleges finanszírozással.

A harmadik lépcsőt, a first loss konstrukciót négy alapelv határozza meg, és ezek nem paraméterek, hanem a mechanizmus lényege:

- 1. A döntést a vállalkozó hozza meg.** Az állam nem választ célpontot, nem szól bele az árba, nem ül be a menedzsmentbe, és nem lesz tulajdonostárs.
- 2. A vállalkozó biztosít jelentős saját erőt.** Valós, készpénzes önrész, hogy a kockázatvállalás valódi maradjon, és ne a támogatásért induljon a tranzakció.
- 3. A nyereség teljes egészében a vállalkozónál marad.** Az állam nem részesedik a felfelé mutató hozamból. Nem befektető, hanem kockázatátvállaló.
- 4. Az állam a korai kockázat egy részét vállalja.** Az első veszteségsávot – pontosan azt a szeletet, amelyet ma sem a bank, sem a tulajdonos nem hajlandó viselni, és amelynek a hiánya miatt a tranzakciók el sem indulnak.

A konkrét paraméterek – az arányok, a díjazás, a futamidő – **további szakmai vizsgálatot igényelnek**, és az alábbi táblázat értékei vitára szánt kiindulópontok. Az alapmechanizmus viszont kifejezetten ígéretes, és a magyar középvezetési körben ma nincs hozzá hasonló eszköz.

Elem	Javasolt tartalom
Forma	Állami garancia vagy alárendelt tőkejuttatás, amely a tranzakció értékének meghatározott hányadáig (javaslat: 20–30%) az első veszteséget viseli.
Ki dönt	A vállalkozó. Az állam nem választ célpontot, nem szól bele az árba, nem ül be a menedzsmentbe.
Ki fizet önerőt	A vállalkozó jelentős, valós saját erőt tesz be (javaslat: minimum 30%), hogy a kockázatvállalás valódi maradjon.
Díjazás	A garancia piaci alapú díjjal jár, amely a portfólió veszteségeit hosszú távon fedezni hivatott – így a konstrukció nem ajándék, hanem árazott kockázatvállalás.
Felfelé mutató hozam	Teljes egészében a vállalkozónál marad; az állam nem tulajdonostárs, nem is akar az lenni.
Magánkezesség	A first loss réteg erejéig kizárva. Enélkül a konstrukció értelmét veszti: a cél éppen az, hogy a döntés ne a családi vagyoni kockázata legyen.
Kizáró feltételek	Nem finanszírozható ingatlanvásárlás, nem finanszírozható tisztán pénzügyi befektetés, és nem finanszírozható olyan tranzakció, amely nem hoz vevőbázist, csatornát vagy technológiát.
Bírálat	Szakmai, banki logikájú, gyors (60 nap), a döntés indoklása a kérelmező felé kötelező. Nem pályázati pontrendszer.
Uniók keret	A konstrukciót a csoportmentességi rendelet és a garanciákra vonatkozó közlemény keretei között, piaci díjazással kell kialakítani; ez az az eszköz, amely a legkönnyebben tehető uniós joggal összhangba.

A konstrukció legnagyobb erénye, hogy **nem a sikert finanszírozza, hanem a próbálkozás lehetőségét teremti meg**. Ma egy 5 milliárd forintos árbevételű magyar cég tulajdonosa azért nem vesz meg egy 1,5 milliárd forintos német forgalmazót, mert egy rossz döntés a teljes családi vagyont viszi. A first loss konstrukció ezt a döntést racionálisan vállalhatóvá teszi – anélkül, hogy az államot pénzügyi befektetővé tenné. Ez a 4.3. szerinti **5. szakasz (akvizícióképes regionális vállalat)** eszköze.

Két őszinte ellenvetést itt kell kimondani. Az egyik az **erkölcsi kockázat**: ha az első veszteséget más viseli, a vevő hajlamosabb rosszul dönteni. Ezt csak a valós önerő és a piaci díjazás fegyelmezi. A másik az **integrációs képesség**: a magyar középvezetési körben a külföldi akvizícióknál nem az ár, hanem az integráció a leggyakoribb kudarcpont. Ezért a first loss garanciát javasolt összekötni az 5.1. pont szerinti tudástranszferrel – például kötelező, de a cég által szabadon választott integrációs tanácsadói kapacitással az első évben –, valamint az 5.5. pont szerinti professzionalizációs feltételekkel.

d) A meglévő intézmények egyablakos összerendezése

- A HEPA, a Nemzeti Innovációs Ügynökség, az Eximbank és a tőkeprogramok között ma a cégnek kell navigálnia. Javaslat: **egyetlen belépési pont és egyetlen ügyfélgazda cégenként**, aki végigviszi az utat az exportéretté válás felméréstől a finanszírozásig – a 4.3. szerinti szakaszbesorolás mentén.
- **A HIPA és a HEPA hatáskörének tiszta szétválasztása, átfedés nélkül.** A két intézmény célfüggvénye ma részben egymásra csúszik, ami mindkettő elszámoltathatóságát rontja. Javasolt felosztás: a **HIPA** felel a betelepülő tőke minőségéért és a hazai beszállítói lehetőségek megteremtéséért – vagyis a

negyedik irány (5.4.) teljes egészében az ő mutatója. A **HEPA** felel a magyar márka és magyar disztribúció kategóriájában aktív vállalatokért – az első, második és ötödik irány az ő mutatója. Ahol ma átfedés van, ott az egyik intézményhez kell rendelni, nem közös felelősséggé tenni: a megosztott felelősség a gyakorlatban felelőtleniséget jelent.

- **A HEPA érdemi megújítása.** A jelenlegi eszköztár – kiállítás, delegáció, általános piaci információ – nem arra a célcsoportra van szabva, amelyről ez az anyag szól. A 4.2. szerinti fókuszált szint kiszolgálásához más kompetencia kell: piacelemzés, csatornastratégia, tranzakciós ismeret, és külpiazi jelenlét. Ez nem szervezeti átcímkezés kérdése, hanem emberállományé.

e) Adóoldali ösztönzés: mit lehet és mit nem

Az anyag több helyen említi a magas adó- és bérterhelést mint versenyképességi hátrányt. Kézenfekvő a gondolat, hogy a sikeres exporttevékenységet adókedvezménnyel jutalmazzuk. Ezt a lehetőséget érdemes pontosan mérlegelni, mert a legkézenfekvőbb változata nem járható.

A közvetlenül exportteljesítményhez kötött adókedvezmény nem alkalmazható. A WTO támogatásokról szóló megállapodása az exportteljesítménytől függővé tett támogatásokat – az adókedvezményt is ideértve – tiltott kategóriába sorolja, és az uniós állami támogatási szabályok is kizárják. Egy ilyen konstrukció nemcsak megtámadható lenne: éppen a magyar exportőröket tenné ki megtorló intézkedéseknek azokon a piacokon, ahol eladnak.

Van azonban három olyan adóeszköz, amely **ugyanazt a magatartást jutalmazza, csak nem az export tényéhez, hanem a mögötte álló beruházáshoz kötve** – és ezek jogszerűek.

- **A piacépítési ráfordítások adóalap-kedvezménye.** A külföldi értékesítési leányvállalat első két évének működési vesztesége, a nemzetközi minősítések és engedélyek költsége, a célpiaci referencia-telepítés és a márkaprogramok igazolt költsége kapjon a K+F-hez hasonló adóalap-kedvezményt. Ez pontosan azt a ráfordítást ismeri el beruházásként, amelyet ma a számvitel és a bankrendszer egyaránt költségként büntet (2.4.). A kedvezmény a **ráfordításhoz** kötődik, nem az elért exportárbevételhez – ez a különbség teszi jogszerűvé.
- **A szellemi tulajdonból származó jövedelem kedvezményes adózása.** A nemzetközi gyakorlatban bevett, az OECD módosított nexus-elvének megfelelő megoldás, amely a saját fejlesztésű technológiából és védjegyből származó jövedelmet adóztatja kedvezményesen. Ez közvetlenül azt jutalmazza, amiről az egész anyag szól: a saját tudást és a saját márkát. Magyarországon létezik ilyen szabályozás; a kérdés az, hogy a feltételrendszere elérhető-e egy középvállalat számára, vagy a gyakorlatban csak a legnagyobbaknak működik. Ennek felülvizsgálata olcsó és gyors lépés.
- **A külföldi leányvállalat felfutási veszteségének kezelése.** A piacépítés első éveinek vesztesége ma jellemzően „elveszik” a külföldi entitásban, miközben a magyar anyacég finanszírozza. A veszteségbeszámítás és a csoportszintű adózás szabályainak felülvizsgálata a szerves kiépítés megtérülési idejét érdemben rövidíti – költségvetési szempontból pedig időzítési, nem végleges tétel.

Mindhárom eszköz a piacépítés **költségoldalát** olcsóbbá teszi, nem a sikert jutalmazza utólag. Ez nemcsak jogilag védhetőbb, hanem közgazdaságilag is pontosabb: a szűk keresztmetszet ma nem a sikeres export utáni adóteher, hanem a sikerig vezető évek finanszírozhatatlansága.

5.3. Harmadik irány: keresletoldal – a hazai referencia megteremtése

Ez a legolcsóbb és politikailag a leginkább félreérthető eszköz. Ezért érdemes pontosan meghatározni, mit jelent és mit nem.

Nem jelent protekcionizmust, importkorlátozást, vámfalat, minőségi engedményt vagy a hazai szereplőknek biztosított előnyt. Nem is működne: az uniós belső piacon a nemzeti elbánás elve érvényes, és a magyar exportérdek az utolsó, amelynek a piacárás jó volna. **Azt jelenti**, hogy a beszerzési döntés tudatos, informált és dokumentált legyen ott, ahol ma egyszerűen fel sem merül a hazai alternatíva.

a) Kit illet a hazai szerep? A kiválasztás problémája

Az első gyakorlati kérdés nem az, hogy hogyan, hanem hogy **kire** vonatkozzon. Ex ante ugyanis ritkán látható, melyik cég „érdemli meg”, hogy a beszerzők külön mérlegeljék a kínálatát – és egy olyan lista, amelyet valaki mérlegelés alapján állít össze, azonnal politikai kérdéssé válik.

A megoldás az, hogy **ne kelljen mérlegelni**. A piacon már bizonyított teljesítmény ugyanis objektív, kívülről igazolt minőségi jelzés: aki több országba, ismétlődő megrendelésekkel, nemzetközi tanúsítványokkal exportál, arról a világpiac már kiállította a bizonyítványt. Az államnak nem kell másodszor is elbírálnia. A kapacitásatlászba és a „Miért ne magyart?”-teszt hatálya alá kerülés kritériumai ezért legyenek **igazolható, nem mérlegelt tények**: érvényes nemzetközi minősítés az adott termékkategóriában, dokumentált exporttörténet, referenciák, és a kapacitás igazolása.

Ez a logikát is megfordítja. A már bizonyított exportőr nem kérelmező, hanem **partner**: a hazai szerep megadása nem kedvezmény, amit kap, hanem kölcsönös érdek. **A haszon legalább annyira nemzetgazdasági, mint vállalati** – rövidebb ellátási lánc, itthon maradó adóalap, gyorsabb reakcióidő, és egy exportképesség, amely a következő évtizedben adót és bért termel. Ezért az állam nem szívességet tesz, amikor megnyitja a hazai referenciát: a saját érdekét érvényesíti.

b) Hol szabály kell, és hol elég az információ

A 2.6. pontban rögzített ágazati különbség itt válik eszközzé. **A keresletoldali beavatkozásnak két különböző erősségű változata van, és nem szabad összekeverni őket.**

- **Ahol az állam vagy államilag finanszírozott intézmény a vevő** – egészségipar, védelmi és biztonsági ipar, közművek, közlekedési és energetikai infrastruktúra, közsférabeli informatika –, ott **beszerzési szabályt kell változtatni**: a „Miért ne magyart?”-teszt, a teljes életciklus-költség kötelező alkalmazása, a gyártóspecifikus kiírások visszaszorítása. Itt a piacra jutás nem versenykérdés, hanem eljárás kérdése, és ha az eljárás rendszerszerűen importpárti, a hazai gyártó nem tud jobb teljesítménnyel kitörni belőle.
- **A magánpiaci B2B és a fogyasztói szegmensben** ezzel szemben **elég a kínálatot láthatóvá tenni**: kapacitásatlász, minőségjel, összehasonlító esettanulmányok, beszerzői megismertetés. Az ide tartozó magyar exportvállalatok jellemzően normál piaci versenyben erősödnek meg itthon, és úgy lépnek külföldre – többségüknek a hazai piacon nincs szüksége az államra, csak arra, hogy a hazai vevő egyáltalán tudjon róluk. Beszerzési szabályt itt előírni felesleges és kontraproduktív volna.

Ez a kettéválasztás a kezdeményezés politikai védhetőségét is javítja: a szabályozási beavatkozás oda korlátozódik, ahol az állam a saját pénzét költi, és ahol tehát teljes joggal írja elő, hogyan kell döntést előkészíteni.

c) A B2B-fókusz a döntő, nem a fogyasztói kampány

A „vegyünk magyar terméket” típusú fogyasztói kampányok hatása nemzetközileg is gyenge és rövid életű. A valódi tét a **vállalatközi és intézményi beszerzés**: kórházak, közüzemek, ipari nagyvállalatok, közép- és nagyvállalati beszerzési szervezetek. Itt a volumen nagyságrendekkel nagyobb, a döntés strukturáltabb, és éppen ezért befolyásolható – nem érzelemmel, hanem módszertannal.

d) Konkrét eszközök

- **„Made in Hungary” B2B minőségjel**: független műszaki értékelésen, nyilvános kritériumokon, visszavonási mechanizmuson alapuló tanúsítás, amely hazai hozzáadottérték-küszöböt, ellenőrzött minőségbiztosítást és átlátható tulajdonosi szerkezetet igazol. Kifejezetten B2B fókuszú, ne keveredjen a meglévő fogyasztói védjegyekkel. Fontos, hogy a jelhez **fejlesztési út** is tartozzon azoknak a cégeknek, amelyek még nem érik el a küszöböt.
- **Magyar B2B kapacitás- és termékatalaz**: strukturált, kereshető, naprakész adatbázis a hazai kínálatról, ágazati bontásban, minősítéssel, kapacitásadattal, referenciával. Az egészségipari szövetség kapacitástérképe kész sablonként használható.
- **A „Miért ne magyar?”-teszt**: értékhatár felett a beszerzőnek dokumentáltan kell megválaszolnia, hogy miért **nem** magyar termékre vagy szolgáltatóra esik a választás, ha a kapacitásatalazban van megfelelő hazai alternatíva. A teszt nem ír elő kötelező hazai választást, nem korlátozza a beszerzői szabadságot, és nem ütközik uniós joggal – az átlátható dokumentációs követelmény minden tagállamban elfogadott eszköz. A megfordított bizonyítási teher önmagában érdemi elmozdulást hozhat.
- **Teljes életciklus-költség (TCO/LCC) kötelező alkalmazása** meghatározott értékhatár felett az orvostechikai, gép-, informatikai és energetikai közbeszerzéseknél. A hazai beszállítók sok esetben életciklusköltség-alapon olcsóbbak, akkor is, ha a listaárak magasabb.
- **A gyártóspecifikus műszaki kiírások visszazsorítása** független szakmai kontrollal, és **az árándokoltatási visszaélésekkel** szembeni jogorvoslat erősítése – ez utóbbival ma rendszeresen minősítik fenntarthatatlannak a legolcsóbb, jellemzően hazai ajánlatot.
- **A nemzeti elbánás elvének tudatosabb mérlegelése**: a hatályos közbeszerzési szabályozás már ma lehetővé teszi azon harmadik országbeli ajánlattevők kizárását, amelyek hazája nem részese a WTO Kormányzati Beszerzési Megállapodásának és nincs erről szóló megállapodása az Unióval. Európai termékekkel szemben ez az eszköz eleve nem alkalmazható; a mérlegelési mozgástér tehát döntően a nem európai termékek esetében áll fenn. Alkalmazását ágazati helyzetértékelésnek és külpolitikai-gazdaságpolitikai mérlegelésnek kell megelőznie.
- **Éves, átlátható, számszerű nyomon követés**: hazai és import arány intézményenként, ágazatonként, közzététellel. A közintézményi vezetők teljesítménycéljai közé kerüljön be a hazai termékek hátrányos megkülönböztetésének felszámolása.

e) Egy előfeltétel: a tényadat

A 2.6. pont módszertani figyelmeztetése ide is szól. A keresletoldali érvelés **ma egyetlen ágazat érdekképviselői becslésén nyugszik**. Mielőtt bármelyik fenti eszköz jogszabályba kerül, el kell készülnie egy független, tételes elemzésnek: az elektronikus közbeszerzési rendszer és a TED adatai alapján, CPV-kód szinten, a nyertes ajánlattevők tulajdonosi bontásával, legalább öt kiemelt ágazatra. Ez néhány hónap és néhány tízmillió forint. **Enélkül a program első komoly szakmai vitában elbukik** – és ezzel együtt az egész csomag hitelessége sérül.

A legfontosabb üzenet ebben az irányban: **az állam mint vevő legyen az első, aki aláveti magát a szabálynak, amit a piactól kér.** A hitelesség itt dől el. Ha a közbeszerzés úgy működik tovább, ahogy eddig, semmilyen kezdeményezés nem lesz komolyan vehető.

5.4. Negyedik irány: a támogatott betelepülők beszállítói integrációjának számonkérése

Magyarország számára az FDI eszköz, nem cél. A siker nem az FDI volumenében és nem a bejelentéskori ígéretekben mérendő, hanem a hosszú távú gazdasági hatásában. Ma azonban **a befektetések minőségének mérése hiányzik – ex ante és ex post egyaránt.** Ez a probléma minden kormányon átívelt: a befektetésösztönzési intézményrendszer nem kapott megfelelő teljesítménymutatókat.

Fontos kapcsolat a 4.1. ponttal: a Magyarországon működő multik magyar leányvállalatai **nem tartoznak a piacépítési eszközök célcsoportjába** – de éppen ők a jelen irány címzettjei. Nem kizárásról van szó, hanem arról, hogy más eszköz való rájuk.

Ez az irány itt annyiban kerül tárgyalásra, amennyiben a harmadik rétegbe jutást szolgálja; az FDI-politika teljes eszköztára külön anyag tárgya. Ezért is fontos rögzíteni, hogy mi a beszállítói integráció **célja**. Nem az, hogy minél több magyar cég váljon tartós beszállítóvá – az önmagában a második rétegben tartaná őket. A cél az, hogy a beszállítói kapcsolat **tanulási pálya** legyen: a nemzetközi minőségi és logisztikai fegyelem, a társfejlesztési szerep és a csoport globális ellátási láncába való bekerülés az a három lépcső, amelyen keresztül egy magyar cég az értéklánc-létra 1–2. fokáról a 3–4. fokra léphet (1.5.), onnan pedig már nyílik az út a saját termék és a saját márka felé. **A beszállítói integráció tehát a második rétegből a harmadikba vezető átjáró építése,** nem a második réteg konzerválása.

Ennek egy gyakorlati következménye is van a mutatókra nézve: a hazai beszállítói arány mellett azt is mérni kell, hogy a beszállítók **hol állnak a létrán** – egyszerű kapacitást adnak, vagy társfejlesztő partnerek, és bekerültek-e a befektető Magyarországon kívüli ellátási láncába. Ez utóbbi a legerősebb jelzés arra, hogy a kapcsolat valóban felfelé mozdítja a magyar céget.

a) Egységes teljesítménymutató-rendszer

A „magasabb hozzáadott értékű befektetés” fogalma önmagában értelmezhetetlen, és sokféle indokolatlan kikaput biztosít. Mérhető mutatókra van szükség:

- a **hazai beszállítók aránya** a beszerzési volumenben, árucsoport szinten;
- a **hazai tulajdonú cégek részesedése** az adott értékláncban;
- a beruházásból **kivált vállalkozások** (spinoffok) száma;
- a **nemzetközi karrier**ek száma és iránya;
- a betelepülő cég magyar leányvállalatához telepített **döntési jogkörök** köre (beszerzés, K+F, értékesítés, árazás);
- a magyar beszállítók bekerülése a befektető **Magyarországon kívüli** ellátási láncába – ez a legerősebb minőségi jelzés.

Az ellenőrzés technikai részét sem szabad elhanyagolni: ma egyes befektetők „hekkelik” az értékelési mutatókat (például túlzott amortizációelszámolással), az immateriális javak apportálása nehezen követhető, az importált berendezések piaci árazásának ellenőrzése pedig hiányos – gyakori a csoporton belüli, esetleg nem piaci áras beszerzés.

b) IntegRáció program

Konkrét, operatív program, amely:

- tételesen feltérképezi az egyes betelepült befektetők **árucsoport szintű beszerzési igényeit**, és felméri az egyes árucsoportok hazai kiválthatóságának esélyeit;
- a befektetőkkel **célszámokat egyeztet**, nem elvárásokat közöl;
- felmérést készít magyar vállalatok konkrét tapasztalatairól a külföldi befektetőkkel való együttműködésben;
- **folymatos monitoringot** hoz létre, nem egyszeri adatfelvételt;
- állandó **párbeszéd fórumot** működtet a kormányzat, a hazai vállalatok és a külföldi befektetők között;
- bevonja a **visegrádi testvérszervezeteket**, mert a jelenség regionális, és a multinacionális központok felé a régiós fellépés érdemi súlytöbbletet jelent.

c) A támogatási szerződések tartalma

- A jövőbeni támogatási megállapodásokba kerüljön be a **hazai beszállítói arány mérhető teljesítménymutatóként**, a meglévőknél önkéntes felvállalási mechanizmussal, díjazási ösztönzővel.
- A nagyobb szereplők **éves hazai beszerzési arányának nyilvános közzététele** – holland és francia mintára.
- **Strukturált beszállítófejlesztési program**: rendszeres, árucsoport szintű találkozási fórum a betelepült cégek beszerzési vezetői és a hazai potenciális beszállítók között.
- **Elismerési mechanizmus**: éves díj a kiemelkedő hazai integrációért és értékteremtésért – ne a pusztá befektetést díjazzuk. Pozitív megerősítés, nem büntetés.
- **A helyi szabályok betartásának erősebb vizsgálata** a megvalósítás során: számos befektető gyakorlatilag egyfajta területen kívüliséget élvez, különösen a munkajog (munkaidő, bérezés) és a környezetvédelem, ezen belül a vízgazdálkodás területén. A tisztességes verseny a hazai cégekkel szemben ezen is múlik.

Az érvelés egyszerű és védhető: **az FDI-támogatást a magyar adófizetők finanszírozzák**. Ezért legitim és uniós joggal összhangban álló elvárás, hogy a támogatott szereplők aktívan és dokumentáltan vizsgálják a hazai beszállítói lehetőségeket. Ez nem előny biztosítása a hazai szereplőknek, hanem a támogatásért cserébe kínált értékteremtés mérése. A befektetőknek pedig el kell fogadniuk, hogy a valódi helyi beszállítófejlesztéssel járó kis kellemetlenség az FDI-csomag természetes része.

Végül egy hosszabb távú keret: az FDI célfüggvényét időről időre újra kell definiálni. Az ideális fejlődési ív **foglalkoztatás → tudástranszfer → klaszterek → önálló magyar globális vállalatok**. Magyarország ma a második és harmadik szakasz között ragadt. Európai szinten ehhez hozzátartozik az is, hogy nekünk is érdekünk támogatni az európai szereplők feljebb lépését az értékláncokban, és megakadályozni a kritikus pozíciók kiszervezését olyan tulajdonosokhoz, amelyek stratégiai érdeke nem esik egybe a miénkkel.

5.5. Ötödik irány: vállalati professzionalizáció és tulajdonosi átmenet

A 2.3. pontban rögzített összefüggés: **saját márka + saját disztribúció + nemzetközi akvizíció = professzionális menedzsment**. Aki nem tud delegálni, nem fog külföldi leányvállalatot működtetni. Aki nem tud külföldi leányvállalatot működtetni, nem jut el a 6. értéklánc-fokra. Ezért a professzionalizáció nem „puha” kísérőtéma, hanem a másik négy irány működésének feltétele.

Ehhez járul az időzítés. A rendszerváltás után alapított magyar közép vállalatok tulajdonosainak jelentős része most ér nyugdíjkorba. **A generációváltás tehát nem a jövő kérdése, hanem a jelen évtizedé** – és pontosan egybeesik azzal az időszakkal, amelyben a piacépítést el kellene kezdeni. Egy megoldatlan tulajdonosi átmenet ugyanazt a céget teszi képtelenné a nemzetközi terjeszkedésre, amelyik egyébként a legalkalmasabb volna rá.

a) Az állami szerep határai – őszintén

Ebben az irányban az állam kevesebbet tud tenni, mint a másik négyben, és ezt érdemes kimondani. A szervezetépítés, a második vezetői vonal kinevelése, a családon belüli vagy azon kívüli utódlás rendezése **a tulajdonos felelőssége**, és nem is lehet másé. Az állam három dolgot tud: tematizálni, a belépési költséget csökkenteni, és a finanszírozási rést betölteni.

b) Javasolt eszközök

Eszköz	Tartalom	Miért ez
Professzionizációs diagnózis és fejlesztési csekk	Standardizált szervezeti átvilágítás (governance, kontrolling, delegálási szint, második vezetői vonal, folyamatérettség) és az arra épülő, cég által választott fejlesztési kapacitás részleges finanszírozása.	A cég többnyire nem tudja, hol tart. A diagnózis önmagában is beavatkozás.
Igazgatósági program	Független, nemzetközi tapasztalatú igazgatósági vagy felügyelőbizottsági tagok díjazásának részleges, regresszív, legfeljebb hároméves támogatása magyar tulajdonú közép vállalatoknál.	A legolcsóbb elérhető professzionizációs eszköz. Egy jó igazgatósági tag néhány millió forint évente, és éveket rövidít a tanulási görbén.
Vezetői mobilitási program	Lásd 5.1.c): multinál dolgozó, nemzetközi tapasztalatú vezetők átlépésének támogatása.	Ugyanaz az eszköz két célt szolgál: tudástranszfert és professzionizációt.
Tulajdonosi átmenet finanszírozása	A generációváltás és a menedzsmentkivásárlás (MBO) finanszírozási részének kezelése – ugyanazzal a first loss logikával , mint az 5.2.c). Az utódlási tranzakcióknál is az első veszteségsáv a szűk keresztmetszet.	Ma az utódlás vagy elmarad, vagy külföldi stratégiai vevőhöz vezet. Mindkettő exportképességet semmisít meg.
Kiszámítható jogi és adózási keret a cégátadásra	A bizalmi vagyonkezelés, a családi vagyonkezelő struktúrák és a cégátvétel szabályozása legyen stabil és előre tervezhető. Ez nem támogatás, hanem a bizonytalanság megszüntetése.	Egy 10 éves horizontú utódlási tervet nem lehet évente változó szabályokra építeni.
Konszolidáció: fehérítés	Sok piacon méretnövekedés kell a nemzetközi belépéshez. Ennek legfontosabb állami feltétele a működés további fehérítése, különösen a szolgáltatásokban.	A fehérítés önmagában elősegíti a koncentrációt, mert összemérhetővé teszi a cégeket.

Egy figyelmeztetés a mérésről: a professzionizáció eredménye **nem mérhető közvetlenül**, és ha megpróbáljuk, könnyen adminisztratív pipálgatás lesz belőle. Amit érdemes mérni: a második vezetői vonal megléte, a független igazgatósági tagok száma, a lezárt tulajdonosi átmenetek száma és kimenete (családon belüli / MBO / hazai stratégiai / külföldi stratégiai / megszűnés). Ez utóbbi önmagában is olyan adat, amellyel Magyarország ma nem rendelkezik.

6. Amit nem szabad csinálni

Egy javaslatcsomag akkor hiteles, ha a negatív listát is vállalja. Az alábbiak mindegyike szerepelt már magyar gazdaságpolitikai eszköztárban, és mindegyik ártott.

Mielőtt a tételes lista következne, egy általánosabb szabály, amelyből a többség levezethető: **általában nem szabad azt hinni, hogy a jövőbe látunk.** Nem tudjuk megmondani, melyik technológia fut be, melyik piac nyílik meg, és melyik cégből lesz nemzetközi szereplő – és minden olyan eszköz, amely ezt a tudást feltételezi, előbb-utóbb drágán bukik meg. Ezért épül a csomag végig ugyanarra a szerkezetre: **objektív belépési feltétel a kiválasztás helyett, a vállalkozó döntése az állami mérlegelés helyett, kockázatmegosztás a nyertesállítás helyett, és mérés a meggyőződés helyett.** Az alábbi tilalmak ennek az egy elvnek a következményei.

- **Nem szabad úgy tenni, mintha tudnánk, mi lesz.** Nem szabad technológiát, ágazatot vagy célpiacot kijelölni, és nem szabad olyan programot indítani, amelynek a sikere azon múlik, hogy a szakpolitika jól tippelt-e. Ahol választani kell, ott a választást bízunk arra, aki a saját pénzét kockáztatja.
- **Nem szabad új nemzeti bajnokokat kinevezni.** A politikailag kiválasztott, védett piacon hizlalt „bajnok” nem lesz exportképes, mert soha nem kellett versenyeznie. Exportbajnokot a világpiac választ, nem a kormány. Ezért is épül a 4.1. szerinti támogatotti kör objektív, ellenőrizhető feltételekre, és nem ágazati vagy szereplői kijelölésre.
- **Nem szabad az exportvolument célként kezelni.** Az export a GDP-hez viszonyítva már ma is kiemelkedően magas; ennek további növelése önmagában se nem érdem, se nem hátrány. A cél a **hazai hozzáadott érték, a hazai kontroll alatt álló export aránya, és a magasabb értéklánc-fokra lépő cégek száma.**
- **Nem szabad újra eszközbeszerzést finanszírozni** exportfejlesztés címén. A gép nem piac. Ha a támogatás megint gépre megy, megint kihasználatlan gépparkokat kapunk.
- **Nem szabad távozásra bírni a külföldi befektetőket.** A cél nem az FDI kiszorítása, hanem az, hogy minden jogszerű eszközzel rávegyük a betelepülteket a hazai tudásbázis és a hazai hozzáadott érték növelésére, valamint döntési központok idetelepítésére. Egy kiszámíthatatlan, ellenséges hangvételű FDI-politika ugyanazt a hazai beszállítói kört bünteti, amelyet fejleszteni akarunk.
- **Nem szabad a beszállítói réteget leértékelni vagy elvonni tőle a forrást.** A cél nem a második réteg visszaszorítása, hanem az átjáró megnyitása a harmadikba. Egy erős, saját technológiát birtokló beszállítói bázis a piacépítő export előszobája, nem az ellenfele.
- **Nem szabad a hazai vásárlást uniós joggal ütköző eszközzel erőltetni.** Egy megtámadható konstrukció évekre hiteltelenné teszi az egész kezdeményezést, és éppen azoknak árt, akiket segíteni akar – a magyar exportőröknek, akik ugyanazon a belső piacon adnak el.
- **Nem szabad tranzakciókba adminisztratív úton beavatkozni.** A külföldi cégvásárlások engedélyezési rendszerének taktikai használata közvetlenül csökkenti a magyar tulajdonosi vagyont, és a hazai cégekbe történő befektetés kockázatát növeli.
- **Nem szabad új deklarációt írni.** Magyarországon az elmúlt évtizedben legalább öt hasonló szándéknyilatkozat született, többségében kormányhatározat formájában, és mindegyik hatás nélkül maradt – a 2017-es célkitűzéstől az egészségipari stratégiáig, amelyet 2024-ben visszavontak. A különbség nem a szövegben, hanem a végrehajtásban és a mérésben van.
- **Nem szabad a munkahely-megőrzést exportfejlesztési szempontként kezelni.** A két cél ellentétes. A cél a munkaerő felszabadítása és magasabb hozzáadott értékű tevékenységbe terelése.

- **Nem szabad a mérés nélkül elindítani.** Amelyik programnál a kiindulási állapotot nem mérjük fel az indulás előtt, annál a hatás sem lesz kimutatható – és három év múlva senki nem fogja tudni megvédeni a folytatását.

6.1. És amit nem a kormánynak kell megcsinálnia

Az őszinteség kedvéért: a felsorolt eszközök közül egyik sem működik, ha a vállalati és a munkavállalói oldalon nem történik meg a saját házi feladat. Az 5.5. irány az állami támogatást írja le ehhez – de a felelősség megmarad ott, ahol van.

- A **szervezetépítés és az utódlás rendezése a tulajdonosé.** Az állam diagnózist, igazgatósági kompetenciát és finanszírozási hidat tud adni; azt nem tudja megcsinálni a tulajdonos helyett, hogy elengedje a napi döntéseket.
- A **konzolidációt a piacnak kell elvégeznie.** A tranzakciók piaconform ösztönzésére eddig nem találtunk jó gyakorlatot, mert az alapítói értékelések rendszeresen nem találkoznak a piaci ajánlatokkal: a cég sok esetben extra jól fizető munkahelyként működik, de tőkeértékként van mentálisan nyilvántartva.
- A hazai versenytársban **partnert kell látni, nem ellenséget.** Külpiacon egy magyar cég önmagában sokszor túl kicsi; közös megjelenés, közös disztribúció, közös szervizhálózat nélkül nem versenyképes. Az 5.1.d) szerinti ágazati műhely erre kínál gyakorlati keretet, de a bizalmat nem lehet kiírni pályázatban.
- A munkavállalói oldalon **több odaadásra van szükség.** A magyar jövedelmek a mai árfolyamokon nemzetközi összevetésben már nem alacsonyak, a munkaadó oldaláról sok szakmában kifejezetten drága a magyar munkavállaló. Jogos sérelem, hogy a bruttó bérből a járulékok, a nettóból pedig az áfa jelentős részt elvisz, ezért a dolgozó a magas vállalati költségből messze nem eleget érez a fogyasztásában – a vállalat versenyképessége szempontjából azonban a teljes bérköltség számít, és az régiós összevetésben magas.

6.2. Kockázatok, amelyeket vállalni kell

Kockázat	Kezelés
A first loss konstrukció erkölcsi kockázata: rossz akvizíciós döntések	Magas, valós önerő (min. 30%), piaci alapú garanciadíj, banki logikájú bírálat, kötelező integrációs kapacitás az első évben.
A „Made in Hungary” jel devalválódása vagy elérhetetlensége	Nyilvános kritériumok, független műszaki értékelés, visszavonási mechanizmus; a küszöbök finomhangolása stratégiai döntés, nem adminisztratív.
A keresletoldali érvelés adathiánya	Független közbeszerzési adatelemzés (5.3.e) a jogszabályi lépések előtt , nem után. Ez ma a csomag legnagyobb bizonyítási kockázata.
Uniói jogi támadhatóság a keresletoldali eszközöknél	Dokumentációs követelmény és életciklusköltség-szemlélet, nem kötelező hazai választás; előzetes egyeztetés és más tagállami precedensek használata.
A támogatotti kör kijátszása	A négy feltétel együttes teljesítése; a tényleges tulajdonosi nyilvántartás használata; hároméves átlagolás az eredménynél; utólagos visszakövetelés a feltételek megszűnése esetén.
Az intézményi átalakítás önmagáért való lesz	Nem új szervezet kell, hanem közös célfüggvény, egy belépési pont és nyilvános eredménymérés.
A politikai türelem elfogy a hatás előtt	Két gyorsan mérhető mutató a program elejére: a hazai B2B részesedés elmozdulása a kiemelt ágazatokban, és az értéklánc-fokot lépő cégek száma. Enélkül a csomag a második évben elhal.

7. Mérés, intézményrendszer, kormányzás

Ha egyetlen dolgot lehetne megváltoztatni a magyar gazdaságfejlesztésben, az a mérés volna. Ma nem tudjuk megmondani, hogy egy adott forint támogatás mennyi hazai hozzáadott értéket hozott létre – sem előre, sem utólag. Enélkül minden stratégia szándéknyilatkozat marad.

7.1. A javasolt mutatókészlet

Mutató	Kiindulás	Miért ez
A bruttó exporton belüli hazai hozzáadott érték aránya (OECD TIVA)	53,5% (2022)	Az egyetlen nemzetközileg összehasonlítható mérce arra, hogy az exportból mennyi marad itthon. Reális 10 éves cél a régiós mezőnyhöz kötve: a cseh szint elérése, 60% körül. Figyelem: modellalapú becslés, revideálódik.
A magyar többségi tulajdonú cégek exportárbevételének aránya	kb. 20%	Ez az a mutató, amely a „hazai kontroll” dimenzióját méri. A besorolást végső tulajdonos szerint kell finomítani.
A piacépítő (saját márkás, saját disztribúciós) export becsült volumene	Ma nem mérjük	Külön statisztikai definíció és adatgyűjtés kell hozzá: saját márkánév alatt, saját vagy kontrollált csatornán értékesített kivitel.
Az értéklánc-fokot lépő cégek száma (1.5.)	Ma nem mérjük	A program legfontosabb éves célszáma. Egy cikluson belül is mérhető, és nem torzítható volumennöveléssel.
Exportáló hazai cégek száma és aránya	8% (külföldiekénél 37%)	A szám növelése önmagában is diverzifikációs érték.
A támogatott FDI-beruházások hazai beszállítói aránya	Ma nem mérjük	A támogatásért cserébe kapott értékkeremtés legközvetlenebb mércéje. Árucsoport szinten mérendő.
Külföldi leányvállalatot vagy disztribúciót működtető hazai cégek száma	Ma nem mérjük	A harmadik réteg építésének legkonkrétabb jelzőszáma.
Hazai részesedés a B2B beszerzésekben, kiemelt ágazatokban	Egészségipar: kb. 15% (megerősítendő)	A keresletoldali irány eredménymutatója. Független közbeszerzési adatelemzésből előállítható.
Lezárt tulajdonosi átmenetek száma és kimenete	Ma nem mérjük	Az ötödik irány mutatója. Bontás: családon belüli / MBO / hazai stratégiai / külföldi stratégiai / megszűnés.
Spinoffok és nemzetközi karrierek száma	Ma nem mérjük	A tudástranszfer közvetett, de mérhető jelzése; nyilvános szakmai profilok statisztikus követésével is közelíthető.

A tíz mutatóból **hat ma egyáltalán nem létezik**. Ez önmagában sokat elmond arról, miért nem sikerült eddig javítani a hazai tulajdonú cégek exportképességén: nem tudtuk megmondani, hogy javult-e. A mérés kialakítása ezért nem a program kísérője, hanem az első lépése.

7.2. Intézményi javaslatok

- **Tiszta hatáskörmegosztás, átfedés nélkül.** A HIPA a betelepülő tőke minőségéért és a hazai beszállítói arányért felel; a HEPA a magyar márka és magyar disztribúció kategóriájában aktív vállalatokért. Egy mutatóért egy intézmény feleljen – a közös felelősség a gyakorlatban azt jelenti, hogy senki nem felel érte. A HEPA esetében ez érdemi megújulást kíván: más kompetenciát, mint amit a kiállítás- és delegációs szervezés igényel.
- **Mérhető célszám mindkettőnél.** A HIPA célrendszerének gerince a hazai beszállítói arány és a beszállítók értéklánc-foka legyen; a HEPA-é a fókuszált szintű eszközöket igénybe vevő cégek száma és az általuk elért értéklánc-lépés. Ma egyik szám sem szerepel érdemben egyik intézmény célrendszerében sem.
- **Egy belépési pont.** Cégenként egy ügyfélgazda, aki a 4.3. szerinti exportérettségi besorolástól a finanszírozásig végigviszi az utat, függetlenül attól, hogy melyik intézmény melyik eszköze a megoldás.
- **Közös értékelési platform.** A vállalkozói érdekképviseltek, a befektetésösztönzési és az exportfejlesztési ügynökség együttműködése egy objektív, nyilvános adatokból és kérdőíves felmérésekből dolgozó értékelési felület létrehozására.
- **Szakismeret az apparátusban.** A 4.4. pont szerinti célzás iparági és piaci tudást kíván. Ahol ez hiányzik, ott be kell hozni: a külpiaci rezidens hálózat, az akkreditált elemzői kör, a first loss keret külső, piaci tapasztalatú bírálói és az ügyfélgazdai szerep mind erre való. Ez olcsóbb, mint egy új intézmény, és gyorsabban felállítható.
- **Éves nyilvános jelentés.** Egyetlen, rövid, számszerű dokumentum, amely az összes fenti mutatót közli. A nyilvánosság a legolcsóbb kikényszerítő eszköz.
- **Erős, transzparens szakmai párbeszéd** az állam és az üzleti szektor között – nem eseti konzultáció, hanem intézményesített, jegyzőkönyvezett, számonkérhető fórum.

8. Javasolt ütemezés

A javaslatok jelentős része nem igényel új költségvetési forrást, csak döntést és eljárásrendet. Ezek kerültek az első szakaszba. Az adatmegerősítési feladatok szintén ide tartoznak: ezek nélkül a második szakasz jogszabályi lépései nem védhetők.

Időtáv	Lépés	Felelős
0–100 nap	A három exportréteg és a hétfokú értéklánc-létra szerinti statisztikai szétválasztás elrendelése, a mérési módszertan kidolgozásának megindítása. A „Miért ne magyart?”-teszt bevezetése az állami és önkormányzati intézményi beszerzésekben, értékhatár felett. A független közbeszerzési adatelemzés megrendelése öt kiemelt ágazatra (5.3.e) – ez a keresletoldali irány bizonyítási alapja. A támogatotti kör (4.1.) definíciójának jogszabályi rögzítése. A külföldi cégvásárlások engedélyezési rendszerének felülvizsgálatára szakmai munkacsoport. A HEPA, a NIÜ és az Eximbank egyablakos ügyfélútjának kijelölése.	Gazdasági tárca, pénzügyi tárca
3–9 hó	A first loss piacépítési garancia kidolgozása és uniós előzetes egyeztetése. A Piacfelderítési Keret módszertanának és akkreditált elemzői körének felállítása. A külpiazi belépési program meghirdetése 50–300 millió forintos sávban, degresszíven, mérföldkövekhez kötve. A „Made in Hungary” B2B minőségjel kritériumrendszere az ipari érdekképviselőkkel. A magyar B2B kapacitás- és termékatalasz első három ágazata. Az FDI-teljesítménymutatók beépítése az új támogatási szerződések sablonjába. A garanciaintézményi magánkezelés-gyakorlat felülvizsgálata.	Gazdasági tárca, HIPA, HEPA, Eximbank, érdekképviselők
9–24 hó	A vezetői mobilitási program és az igazgatósági program (5.5.) indítása. A külpiazi rezidens hálózat felállítása 4–6 kulcspiacon. Az IntegRáció program indítása: árucsoport szintű beszerzési feltérképezés a legnagyobb támogatott befektetőkénél. A TCO/LCC kötelező alkalmazásának jogszabályi bevezetése kiemelt közbeszerzési kategóriákban. A tulajdonosi átmenet finanszírozási konstrukciójának kialakítása. Az első éves nyilvános jelentés kiadása.	Gazdasági tárca, HEPA, HIPA, Közbeszerzési Hatóság
24–48 hó	A támogatási rendszer teljes átállítása eszközalapról termelékenységi és piacnövelési mutatókra. A V4-szintű összehangolás a beszállítói integráció ügyében. A mutatókészlet első érdemi értékelése és a programok újrakalibrálása – köztük a first loss keret második generációjának méretezése.	Kormány, érdekképviselők

9. Zárszó

Magyarország exportstatistikája három évtizede takarja el a valódi kérdést. Nagy exportunk van, mert nagyon mélyen beépültünk mások értékláncaiba, alacsony pozícióban. Ez a modell munkát adott, elhozta a technológiát, felhúzta a bérszínvonalat egy pontig – és pontosan ott állt meg, ahol a fejlődésgazdaságtan előre megmondta, hogy meg fog állni.

A kiút nem az FDI elutasítása és nem is a beszállítói szerep leértékelése. Nem távozásra akarjuk bírni a külföldi befektetőket, és nem akarunk elvenni a beszállítói rétegtől. A cél nem az, hogy kevesebb magyar cég szállítson be, hanem az, hogy **több magyar cég lépjen feljebb**: a kapacitáseladástól a saját technológiáig, onnan a saját termékig, a saját márkáig, a saját csatornáig. A kiút az, hogy a második réteg mellé – és részben belőle – **felépül egy harmadik**: magyar tulajdonú cégek, akiknek van valamijük, amit a világon máshol nem tudnak, van hozzá nevük, és van saját útjuk a vevőhöz.

Ez a réteg ma létezik, csak kicsi és szétszórta – de nem annyira szétszórta, hogy ne lehetne látni belőle az utat. Van magyar szoftver, magyar gép és automatizálás, magyar orvostechnika és gyógyszer, magyar élelmiszer és ital, magyar építőanyag, magyar agrártechnológia és magyar mérnöki szolgáltatás, amelyek a világpiacon megáll a maga nevében. Ezek a cégek jellemzően **saját erőből jutottak el idáig**, és éppen ez teszi őket alkalmassá arra, hogy a következő lépésnél az állam mellettük álljon. Nem a semmiből kell építkezni – hanem abból, amit eddig nem vettünk észre.

A kormány szerepe ebben pontosan körülhatárolható, és éppen ezért végrehajtható. Nem kell márkát építenie, nem kell piacot választania, nem kell tulajdonossá válnia. Öt dolgot kell megtennie: **megmutatni, hol érdemes elindulni; átadni a tudást; megosztani a kockázatot; megteremteni a hazai referenciát; és számonkérni azt, amit már megfizetett** – miközben a hatodik feltételt, a professzionális vállalatvezetést, ösztönzi, de nem tudja a tulajdonos helyett elvégezni. Ezek egyike sem különösebben drága, és egyik sem igényel új intézményt. Amit igényelnek, az a mérés fegyelme és a politikai türelem – mert a márka és a disztribúció nem egy ciklus alatt épül.

Az elmúlt tizenöt évben eszközben lettünk gazdagok és márkában maradtunk szegények. A következő tizenöt év tétje, hogy ezt megfordítjuk-e. Ez nem kormányzati intézkedés kérdése önmagában – de kormányzati intézkedés nélkül nem fog megtörténni.

Melléklet A: Adatok, definíciók, módszertan, bizonytalanság

Egy szakpolitikai javaslat annyit ér, amennyire a mögötte álló számok kiállják a vitát. Ez a melléklet ezért minden kulcsadathoz megadja a forrást, a definíciót, a vonatkozási évet, a módszertant és a bizonytalansági tartományt – és megjelöli azokat az állításokat, amelyek **további megerősítést igényelnek**, mielőtt döntés épülne rájuk.

A.1. Három módszertani alapelv

- 1. A pontosság ne legyen nagyobb, mint a bizonyosság.** Ahol a becslési sáv ± 2 százalékpont, ott ne írjunk egy tizedesjegyet. A dokumentum ezért a legtöbb helyen kerekített értéket és sávot használ.
- 2. A becslést nevezzük becslésnek.** Az érdekképviselői forrásból származó, önbevalláson alapuló számokat a szöveg megjelöli, és nem kezeli mért adatként.
- 3. A nemzetközi összevetés referenciacsoportja a régió.** A hazai hozzáadottérték-arány mechanikusan alacsonyabb kis, nyitott gazdaságokban; ezért Csehország, Szlovákia, Lengyelország és Szlovénia az érdemi mérce, nem Németország.

A.2. Az egyes kulcsszámok

Állítás	Forrás és év	Definíció / módszertan	Bizonytalanság és teendő
A kivétel a GDP 80%-a körül	KSH nemzeti számlák, legutóbbi teljes év	Áruk és szolgáltatások exportja / GDP, folyó áron.	Alacsony. A mutatót a re-export felfelé torzítja: a magas import-tartalom miatt a nyitottság látszólag nagyobb, mint a tényleges beágyazottság. Teendő: nincs.
Az exportárbevétel kb. 80%-a külföldi tulajdonú cégeknél keletkezik	GKI-elemzés társasági beszámolók alapján, 2025 elején publikálva	A Magyarországon bejegyzett, beszámolót benyújtó társaságok exportértékesítési nettó árbevételének megoszlása közvetlen többségi tulajdonos szerint.	Közepes. Három torzítás: (a) a közvetett tulajdonlást és a magyar magánszemély tulajdonában lévő külföldi holdingot a közvetlen tulajdon szerinti besorolás rosszul kezeli; (b) a szolgáltatásexport lefedettsége gyengébb; (c) a beszámolók szerinti exportárbevétel nem azonos a nemzeti számlák szerinti exporttal. Teendő: KSH–NAV összekapcsolt, végső tulajdonos (UBO) szerinti bontás megrendelése.
A hazai hozzáadott érték a bruttó exportban 53,5%	OECD TiVA, 2025-ös kiadás; EXGR_DVA mutató; 2022. évi adat	Modellalapú becslés az OECD nemzetközi input-output (ICIO) tábláiból; 1995–2022, ISIC Rev.4, 50 ágazat.	Közepes–magas. Modellbecslés, kiadásonként revideálódik (a 2025-ös kiadást is módosították a publikálás után). Reális sáv ± 1 –2 százalékpont. A mutató mechanikusan alacsonyabb kis, nyitott gazdaságokban. Felfelé is torzít: a bruttó hozzáadott érték tartalmazza az importált gépek amortizációját, amely így hazai hozzáadott értéként jelenik meg – ez a tőkeintenzív, importált berendezésre épülő ágazatokban (akkumulátorgyártás, járműipar) jelentős tétel. A tényleges hazai teljesítmény tehát a mutatónál is gyengébb. Teendő: az összevetést a régiós mezőnyre szűkíteni; az ágazati bontást beemelni; a célértéket sávban megadni; az amortizációs torzítás nagyságát ágazatonként megbecsülni.
A járműipari export hazai hozzáadott értéke 33% alatt	OECD TiVA ágazati bontás, illetve MNB termelékenység elemzések	Ágazati EXGR_DVA, illetve hozzáadott érték / kibocsátás arány.	Magas. Az ágazati besorolás és különösen az akkumulátoripar kezelése forrásonként eltér, ezért a két megközelítés eltérő értékeket ad. Teendő: egyetlen, az MNB-vel egyeztetett ágazati definíció rögzítése, és következetes használata.
Az egészségügyi hazai ellátás 70–80%-a	Ágazati szövetség (MEGYSZ) szakmai	Tagvállalati önbevalláson alapuló kapacitásfelmérés azokban a	Magas. Érdekképviselői forrás, saját ügyben. A „lefedhető” fogalma kapacitásalapú: nem veszi

Állítás	Forrás és év	Definíció / módszertan	Bizonytalanság és teendő
lenne hazai forrásból fedezhető; a tényleges részesedés kb. 15%	anyaga és kapacitástérképe	termékkategóriákban, amelyekben a tagvállalatok működnek; a tényleges részesedés beszerzési adatokból becslve.	figyelembe az árat, a szállítási feltételeket és a portfólió teljességét; a két arány nem feltétlenül azonos termékossárra vonatkozik. Teendő – ez a legfontosabb: független, tételes elemzés az EKR és a TED adataiból, CPV-kód szinten, a nyertes ajánlattevők tulajdonosi bontásával, legalább öt ágazatra.
A hazai referencia 15→30%-os emelkedése 2–3-szoros exportnövekedést hozhat	Ágazati szövetségi becslés	Szakértői becslés, nem mért összefüggés.	Nagyon magas. Irányában alátámasztott a nemzetközi szakirodalom „hazai referencia mint minőségi jelzés” megközelítésével, nagyságrendjében nem. Teendő: explicit becslésként kezelni, vagy szakirodalmi validálást rendelni.
A külföldi tulajdonú cégek kb. kétszer termelékenyebbek	KSH / Eurostat külföldi irányítású vállalkozások (FATS) statisztikái	Hozzáadott érték egy foglalkoztatottra, tulajdonosi bontásban.	Alacsony–közepes. Az arány ágazati összetételi hatást is tartalmaz: a külföldi cégek eleve tőkeintenzívebb ágazatokban vannak. Teendő: ágazaton belüli (within-industry) összevetés bemutatása.
A hazai tulajdonú cégek 8%-a, a külföldieknek 37%-a exportál; kb. 890 ezer kkv-ból alig több mint 3% exportál	GKI / KSH / HEPA	A két arány nevezője különbözik. A 3% nevezője a teljes regisztrált kkv-sokaság (egyéni vállalkozókkal és mikrocégekkel együtt, kb. 890 ezer). A 8–9–37% nevezője a szűkebb kör: a beszámolót benyújtó, érdemi tevékenységet folytató társas vállalkozások. A számláló mindkét esetben nagyságrendileg azonos: 25–30 ezer exportáló vállalkozás.	Közepes. A „működő cég” és a „kkv” definíciója forrásonként eltér, ezért a két arány közvetlenül nem összevethető, és a keveredésük rendszeresen félreértést szül. Teendő: egységes vállalati alapsokaság rögzítése a jelentéshez, és az abszolút szám (exportáló cégek darabszáma) elsődleges használata az arányok helyett.

A.3. Összefoglalva: mit kell megerősíteni, mielőtt döntés épül rá

- 1. Az egészségipari 15% / 70–80% páros.** Független közbeszerzési adatelemzés, öt ágazatra. Néhány hónap, néhány tízmillió forint. A keresletoldali irány teljes hitelessége ezen áll.
- 2. A tulajdonosi bontású exportadat.** KSH–NAV összekapcsolás végső tulajdonos szerint. Ez egyben a 7.1. szerinti mutatókészlet alapja is.
- 3. A piacépítő export önálló mérése.** Ma nem létezik; definíciót és adatgyűjtést igényel. Enélkül a program fő célja nem mérhető.

Melléklet B: Források és háttéranyagok

Saját háttéranyagok

- *A hazai közép vállalatok helyzete – Kihívások és javaslatok* (Szendrői Gábor, MGYOSZ-háttéranyag).
- *Magyar FDI – Kihívások és javaslatok* (Szendrői Gábor, MGYOSZ-háttéranyag).
- *„Made in Hungary” kezdeményezés – A hazai vállalkozói (B2B) beszerzői kultúra strukturális problémája és egy iparvezérelt válaszkeret* (Szendrői Gábor – Kovács Kristóf, MGYOSZ Elnökség, 2026. május, belső munkaanyag).
- *Eszközben gazdagok, márkában szegények – így ragadunk be a közepes jövedelem csapdjába* (Válasz Online, 2026. július 23.).

Adatforrások

- **KSH:** nemzeti számlák (export/GDP, nettó export); külföldi irányítású vállalkozások statisztikái (részesedés a hozzáadott értékből, foglalkoztatásból, termelékenységi különbség).
- **GKI Gazdaságkutató:** exportárbevétel tulajdonosi, ágazati és cégméret szerinti bontása; az exportáló cégek aránya tulajdonosi bontásban.
- **OECD TIVA (2025-ös kiadás):** a bruttó export hazai hozzáadottérték-tartalma (EXGR_DVA), 1995–2022; a behozott köztes termékek exportba beépülő hányada; export célpiaci megoszlás. Az adatok az OECD nemzetközi input-output tábláiból származó modellbecslések.
- **MNB:** termelékenységi jelentés – ágazati hozzáadottérték-arányok a kibocsátáshoz viszonyítva.
- **MEGYSZ (Magyar Egészségipari Gyártók Szövetsége):** az egészségipari hazai részesedésre, kapacításra és a beszerzési modellszámításra vonatkozó adatok. Érdekképviselési forrás – lásd Melléklet A.
- **HEPA, Nemzeti Innovációs Ügynökség, Eximbank:** a meglévő exportfejlesztési és finanszírozási eszközök nyilvános leírásai és célszámai.

Megjegyzés a felhasználáshoz

A tanulmányban szereplő számok különböző évekre és részben eltérő módszertanra vonatkoznak, ezért nagyságrendi tájékozódásra, nem pontos összehasonlításra alkalmasak. A javaslatok számszerű paraméterei – a keretösszegek, az arányok, a küszöbök és a célértékek – **vitára szánt kiindulópontok**, nem kalibrált modelleredmények. Mindegyik részletes hatásvizsgálatot igényel a programindítás előtt.